

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj potenciálu lidí v organizaci AIESEC

Education and Human Resources Development in AIESEC

Student: Michaela Obajtková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně a veškeré použité prameny jsem uvedla v seznamu literatury. Příloha č. 3 mi byla dána k dispozici.

Ostrava, 9. července 2010

Michaela Obajtková

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat Mgr. Věře Válkové, MBA, vedoucí diplomové práce, za odborné vedení a dále děkuji současným i bývalým členům AIESEC OSTRAVA, kteří mi umožnili vypracovat tuto diplomovou práci.

Obsah

ÚVOD	2
1 PROBLEMATIKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V LITERATUŘE	4
1.1 Lidský potenciál	4
1.2 Definice a funkce učení.....	5
1.3 Rozvoj	6
1.4 Vzdělávání.....	7
1.5 Systematické vzdělávání pracovníků	9
1.6 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	10
1.6.1 Vzdělávací potřeby.....	11
1.6.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb	12
1.7 Plánování vzdělávání a rozvoje.....	13
1.8 Rozdělení rolí při firemním vzdělávání	15
1.9 Realizace	16
1.9.1 Cíle firemního vzdělávání.....	17
1.9.2 Formy a metody vzdělávání a rozvoje	18
1.10 Vyhodnocení	24
2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE AIESEC.....	26
2.1 AIESEC v ČR	27
2.2 Hodnoty organizace	28
2.3 Vzdělávací cyklus v AIESEC	29
2.4 Struktura AIESEC.....	30
2.5 Lokální pobočka.....	31
2.5.1 Struktura lokální pobočky.....	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V AIESEC	36
3.1 Vzdělávací potřeby EB členů.....	37
3.2 Příprava nového týmu EB	38
3.3 Cíl Transition	39
3.4 Proces transition	40
3.4.1 Příprava transition	40

3.4.2	<i>Transfer</i>	41
3.5	Vlastní zhodnocení vzdělávacího systému.....	43
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	45
4.1	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	45
4.2	Plánování vzdělávání a rozvoje.....	46
4.3	Časový průběh.....	46
4.4	Příprava	47
4.5	Transfer	49
4.5.1	<i>EB meeting</i>	49
4.5.2	<i>Národní konference</i>	49
4.6	Vyhodnocení transition	53
	ZÁVĚR.....	55
	POUŽITÁ LITERATURA	57
	SEZNAM ZKRATEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH	62

Úvod

Téma své práce *Vzdělávání a rozvoj potenciálu lidí v AIESEC* jsem si vybrala z několika důvodů. Za prvé mě problematika vzdělávání a rozvoje lidí velice zajímá již dlouhou dobu a snažím se načerpat maximum znalostí a zkušeností tak, abych se v budoucnu mohla tomuto oboru věnovat i profesně. Druhým důvodem je, že dle mého názoru je vzdělávání a osobní rozvoj jedince již během studia na vysoké škole stěžejní záležitostí a pro potenciálního zaměstnavatele má obrovský význam. Organizace AIESEC je jednou z možností jak si vyzkoušet teoretické poznatky získané během studia v praxi. Tato organizace mě během mého vysokoškolského studia velice obohatila a pomohla mi se připravit do „pracovního života“. Dalším důvodem, proč jsem si vybrala zmíněné téma je zejména poděkování této neziskové organizaci za příležitost k osobnímu rozvoji. Touto prací bych chtěla poukázat na nezanedbatelný význam existence organizací jako je například právě AIESEC ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji mladých lidí.

V mé diplomové práci se tedy zaměřím na neziskovou organizaci AIESEC, o které mohu i díky své vlastní zkušenosti prohlásit, že je skvělým místem pro rozvoj a vzdělávání studentů vysokých škol. Abych mohla být ve své práci co nejvíce konkrétní, budu praktickou část aplikovat na členy výkonného vedení pobočky v Ostravě. Tuto skupinu si vybírám kvůli tomu, že funkční období členů výkonného vedení trvá pouze jeden rok a poté se celé obsazení mění. Pro organizaci není jednoduché udržet vysokou úroveň znalostí a dovedností svých členů. Členové výkonného vedení řídí celou pobočku, tudíž by vzdělávání a rozvoj těchto jedinců neměl být podceňován.

Tato diplomová práce si klade za cíl:

- analyzovat současnou úroveň vzdělávání a rozvoje členů výkonného vedení v organizaci AIESEC;
- na základě zjištěného stavu navrhnout doporučení ke zlepšení procesu vzdělávání těchto pracovníků organizace.

Práce je strukturovaná do čtyř hlavních částí. První část se bude zabývat teoretickým přístupem k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Druhá část bude

věnována charakteristice neziskové organizace AIESEC. Třetí část práce bude popisovat současný systém vzdělávání členů výkonného vedení na lokální úrovni. V poslední části diplomové práce předložím své návrhy a doporučení ke zlepšení procesu vzdělávání této skupiny pracovníků. U jednotlivých podnětů mimo jiné uvedu, jak daný návrh nebo doporučení hodnotí vybraní členové organizace především dle aplikovatelnosti na pobočce.

Ke zjištění údajů vyplývajících z cíle mé práce jsem si vybrala metodu osobních rozhovorů s jedinci, kteří působí v současnosti nebo působili v minulosti ve výkonném vedení vybrané pobočky organizace AIESEC. Těmto respondentům jsem nejdříve předložila své vlastní návrhy, které by dle mého názoru přispěli ke zdokonalení systému vzdělávání nových členů výkonného vedení a následně jsem si vyžádala jejich názory a připomínky k jednotlivým doporučením. Často byl rozhovor zakončen diskusí, která vznikla na základě mých podnětných návrhů. Dále jsem čerpala z interních dokumentů a webových stránek globálního i národního vedení, ale také zdrojů poskytnutých pobočkou. Protože jsem v AIESEC pracovala zhruba tři roky, z toho jeden rok ve výkonném vedení pobočky v Ostravě, využila jsem ve velké míře svých znalostí jak organizace, tak i především situace na vybrané pobočce.

1 Problematika vzdělávání a rozvoje v literatuře

Následující kapitoly budu věnovat charakteristice a vymezením základních pojmů, s nimiž se v mé diplomové práci budeme často setkávat.

1.1 Lidský potenciál

Soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost, se nazývá lidský potenciál. Lidský potenciál je způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama. Lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál k současnosti.¹

Truneček² ve své publikaci představuje tři vývojové etapy využití lidského potenciálu. První etapou je etapa „Člověk – stroj“. Tuto dobu bychom mohli charakterizovat prostřednictvím její hlavní myšlenky, kterou bylo odlidštění práce. Etapa „Člověk – zdroj“ bylo období, kdy se začínal klást důraz na morálku kolektivu a poprvé se ukázalo na lidskou stránku výroby. Tzv. Hawthornské studie prokázaly, že výkon dělníků je vyšší, pokud byli přesvědčeni, že se o ně podnikové vedení zajímá. V etapě „Člověk – znalost“ se poprvé objevuje význam znalostí. Oblast vzdělávání nejprve postihovala tzv. bílé límečky neboli řídicí pracovníky. Tzv. modrým límečkům stačily elementární dovednosti. Poslední vývoj spíše prosazuje dělení na znalostní a obslužné pracovníky. „*Postupná eliminace těchto rozdílů naopak zvýrazňuje problematiku výchovy, motivace a následného udržení „límečků zlatých“ (golden collar) – charismatických vůdců – lídrů, protože se čím dál tím více ukazuje, že v podmínkách globalizace jsou pro úspěšné podnikání nepostradatelní*“.

Lidský potenciál je tedy vnímán jako soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska

¹ VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

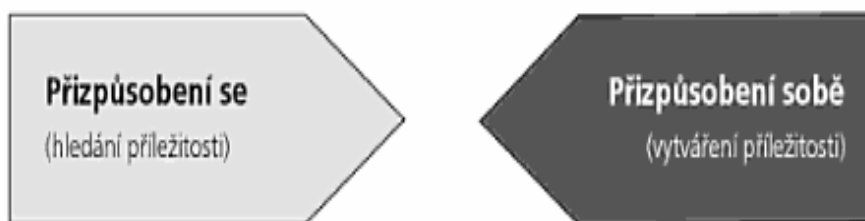
² TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Můžeme tedy říci, že termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti.³

1.2 Definice a funkce učení

Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v dušení činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení se je změna, která má dvě různé kvality – přizpůsobení se a přizpůsobení sobě. Přizpůsobení se je spíše reaktivní, přizpůsobení sobě odráží proaktivní přístup. Učení se je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá.⁴

Obr. č. 1.2.1 : *Funkce učení*



Zdroj: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-274-1458-2.

³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2006. ISBN 80-274-1458-2.

1.3 Rozvoj

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.⁵

Dle Charváta strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Může to být odpověď na otázku členů managementu, na co potřebují rozvíjet lidské zdroje. Musíme být přesvědčeni, že:

- Rozvoj lidí je významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů firmy.
- Plány rozvoje lidí musí být v souladu s celkovou strategií.
- Rozvoj lidí musí být orientován na výkon.
- Každý musí být podněcován k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností.
- Uznáváme potřebu investovat do vzdělávání a zároveň jsme si vědomi, že hlavní odpovědnost zůstává na jedinci.

Klíčovými složkami rozvoje jsou:

- učení se,
- vzdělávání,
- rozvoj,
- odborné vzdělávání – výcvik.⁶

Potřeby rozvoje mohou být uspokojeny pomocí řady činností:

- pozorování práce ostatních (nejlepší postup, nejlepší praxe);
- práce na projektech;
- přijetí role vzoru (mentor);
- zapojení do jiných oblastí práce;
- plánované využívání vnitřních prostředků vzdělávání;
- podílení se na formulování politiky;

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

- zvýšená míra profesionality v práci;
- koučování jiných lidí;
- studium doporučené literatury;
- zvláštní pověření nějakým úkolem;
- učení se akcí;
- distanční vzdělávání;
- vzdělávací kurzy.⁷

1.4 Vzdělávání

Vzdělávání (**všeobecné vzdělávání**) představuje získávání a formování určité struktury všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností v procesu odborného vzdělávání a rozvoje lidí. Všeobecné vzdělávání se uskutečňuje převážně v institucích základního (povinného) školního vzdělávání a kromě vzdělávacího aspektu se v něm uplatňuje i výchovný aspekt. Jednotlivci z něho potom různě vybaveni vstupují na trh práce nebo do institucí zabezpečujících odborné vzdělávání.⁸

Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Můžeme rozlišit čtyři typy vzdělávání:

1. **instrumentální vzdělávání** – vede k lepšímu vykonávání práce; usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce;
2. **poznávací (kognitivní) vzdělávání** – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí;
3. **citové (emoční) vzdělávání** – směřuje k formování postojů a pocitů;
4. **sebereflektující vzdělávání** – umožňuje formování nových vzorů nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.⁹

⁷ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁸ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde 2000. ISBN: 80-86131-25-4.

⁹ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

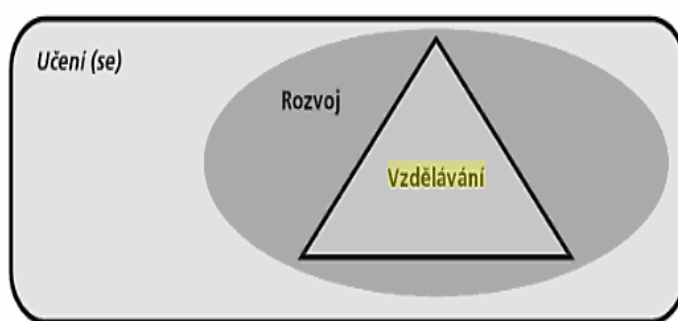
Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik (trénink) lze charakterizovat jako osvojování (praktických) dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. V různých organizacích bude podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá. V každém případě platí, co platí téměř pro všechny personální aktivity – že i v oblasti vzdělávání a rozvoje je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.¹⁰

Učení/vzdělávání a rozvoj definoval britský Chartered Institute of Personnel and Development následujícím způsobem:

„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnanost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.“¹¹

Obr. č. 1.4.1 : Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8

¹⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.5 Systematické vzdělávání pracovníků

Cílem vzdělávání je takový rozvoj kompetencí jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost v organizaci, to znamená, že vyvolá *trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích*. Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované, systematické vzdělávání.¹²

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci podle Koubka představuje „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*.“ Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje *dlouhodobý cyklus*, který je tvořen čtyřmi fázemi.¹³

Těmito **fázemi** jsou:¹⁴

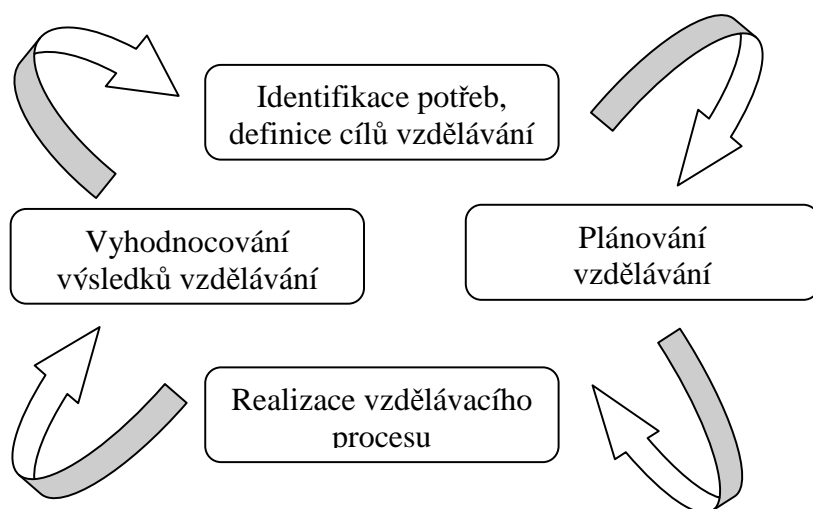
1. *identifikace potřeb* vzdělávání pracovníků,
2. *plánování* vzdělávání,
3. *realizace* vzdělávacího procesu,
4. *vyhodnocování* výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

¹² BĚLOHLÁVEK F. - KOŠŤAN P. - ŠULEŘ O. *Management*. Brno, Computer Press 2006. ISBN 80-251-0396-X

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁴ VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Obr. č. 1.5.1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007.

1.6 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď například na tyto otázky:¹⁵

- *Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?*
- *Podporuje management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?*

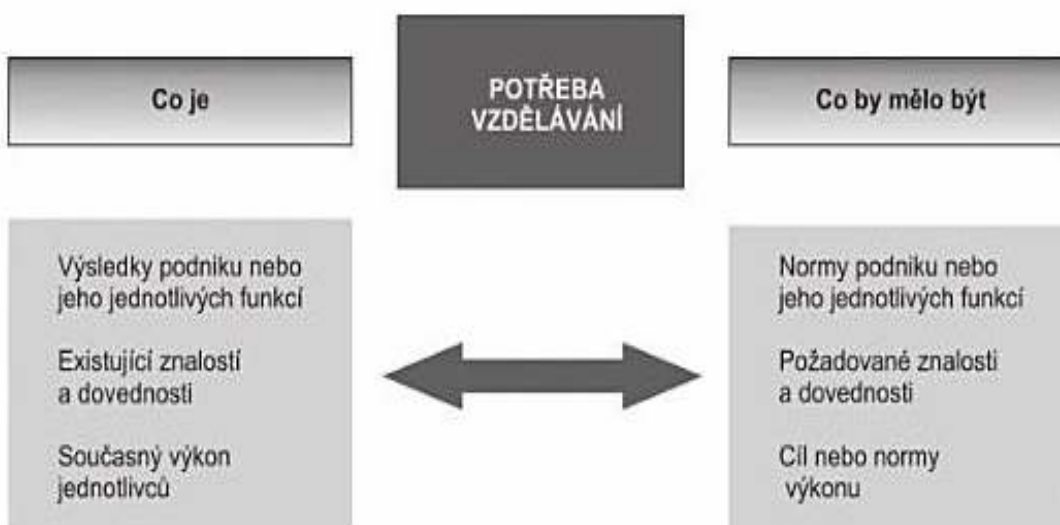
¹⁵ VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. , ISBN 978-80-247-1904-7.

Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou vzdělávacích potřeb totiž můžeme odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce.¹⁶

1.6.1 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy *jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí*. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.¹⁷

Obr. č. 1.6.1.1: Vzdělávací potřeby



Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹⁷ PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha, Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7

1.6.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Pro výběr metody analýzy vzdělávacích potřeb je hlavním kritériem účel, ke kterému bude analýza použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů a dále stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů pro provedení analýzy.¹⁸

Při analýze vzdělávacích potřeb může být využito následujících metod:

- **Pozorování** označuje sledování chování určitého (zpravidla nového) zaměstnance. Cílem je vyhodnotit, zda je sledované chování efektivní, či neefektivní. Výhodou této metody je, že ji lze provádět aniž by byla jakkoli narušována běžná rutinní práce zaměstnance.
- **Dotazníky.** Dotazníková metoda může mít mnoho variant v závislosti na tom, jaká práce je prostřednictvím dotazníkové metody analyzována. I když dotazník většinou vyplňuje zaměstnanec, bývá obvykle revidován jeho nadřízeným. Vhodné je hned při zadání požádat o vyplnění dotazníku souběžně zaměstnance i jeho bezprostředního nadřízeného.
- **Individuální rozhovor** analyzující osoby se zaměstnancem je uskutečňován zpravidla na pracovišti zaměstnance. Individuální rozhovor může být nestrukturovaný nebo strukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor má stanoveny cíle, kterých je třeba dosáhnout, ale otázky, jejich počet a pořadí, stejně jako doba trvání tohoto rozhovoru jsou ponechány plně na osobě vedoucí rozhovor a na vývoji situace.
- **Skupinové rozhovory.** Narozdíl od individuálních rozhovorů zahrnují skupinové rozhovory větší počet dotazovaných, mohou být formálního i neformálního charakteru. Techniky, které je možné použít jsou například brainstorming, či simulace určitých situací.

¹⁸

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.

- **Znalostní testy.** Jinou formu dotazníků představují znalostní testy. Mohou být obzvláště užitečné při stanovení toho, zda příčina rozpoznaného problému spočívá v nedostatku znalostí nebo dovedností nebo v nesprávném postoji.¹⁹

Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb by měla být odpověď na dvě otázky:²⁰

1. Kdo by měl být vzděláván?

- kteří jedinci,
- které skupiny pracovníků,
- které kategorie pracovníků.

2. V čem by měl být vzděláván?

- znalosti,
- dovednosti,
- informace,
- chování,
- kulturu.

1.7 Plánování vzdělávání a rozvoje

Návrh programu vzdělávání a rozvoje můžeme rozdělit do tří základních fází. První fází je tzv. **přípravná fáze**, v níž se požadovaná pracovní výkonnost srovnává s pracovní výkonností dosahovanou v současné době. Zjišťují se tak nedostatky, jejichž část je možné eliminovat vzděláváním. Druhou fází je tzv. **fáze rozvoje**, která představuje zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a zpracování pracovních úkolů, náplně a pořadí jednotlivých učebních hodin. Tato fáze nám napoví, jak bude vzdělávání probíhat.

Závěrečnou fází je **fáze zdokonalování**; jedná se o část procesu, ve které je každá část hodnocena vzhledem ke vzdělávacím cílům, přičemž jsou hledány takové možnosti, které by zlepšily celý proces vzdělávání.²¹

¹⁹ KOUBEK, J. *Personální řízení 2. Část 1.* Praha, VŠE 2002. 136 s. ISBN 80-245-0279-8.

²⁰ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky.* Praha, Linde 2000. ISBN: 80-86131-25-4

²¹ KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů.* Grada: Praha, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

Následující otázky mohou přiblížit podobu vzdělávacího plánu²²:

- *Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?*
- *Jaká bude cílová skupina účastníků?*
- *Jakými metodami se má vzdělávání realizovat?*
- *Která vzdělávací instituce bude zvolena?*
- *Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?*
- *Kde se vzdělávání uskuteční?*
- *Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého plánu?*
- *Jaké jsou náklady na vzdělávání?*

Výstupem identifikace potřeby rozvoje je **Plán rozvoje zaměstnanců a manažerů** na příští období, jehož součástí je i rozpočet a časový plán. Ten je většinou připraven personalisty, ve větších organizacích přímo specialisty rozvoje, a schvalován přímo vedením organizace. Klíčovým krokem této fáze je stanovení metod, které budou použity (learning solution). Při plánování programů rozvoje si nejdříve musíme zodpovědět otázky z následující tabulky.²³

Tab. č. 1.7.1: Otázky kladené při plánování programů rozvoje

CO?	<i>Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu?</i>
KDO?	<i>Koho se to týká? Kdo je účastníkem?</i>
JAK?	<i>Jakou metodu zvolíme? (Na pracovišti, tedy on the job, nebo mimo ně, off the job.)</i>
KÝM?	<i>Kdo bude vzdělavatelem? (Lektorem, koučem, mentorem atd.)</i>
KDY?	<i>Kdy rozvojový program proběhne? (Jedná se o jednorázovou záležitost, nebo program sestává z různých modulů?)</i>
KDE?	<i>Kde se program uskuteční?</i>
KOLIK?	<i>Jaké jsou náklady spojené s programem?</i>

Zdroj: FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 240 s.

²² VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

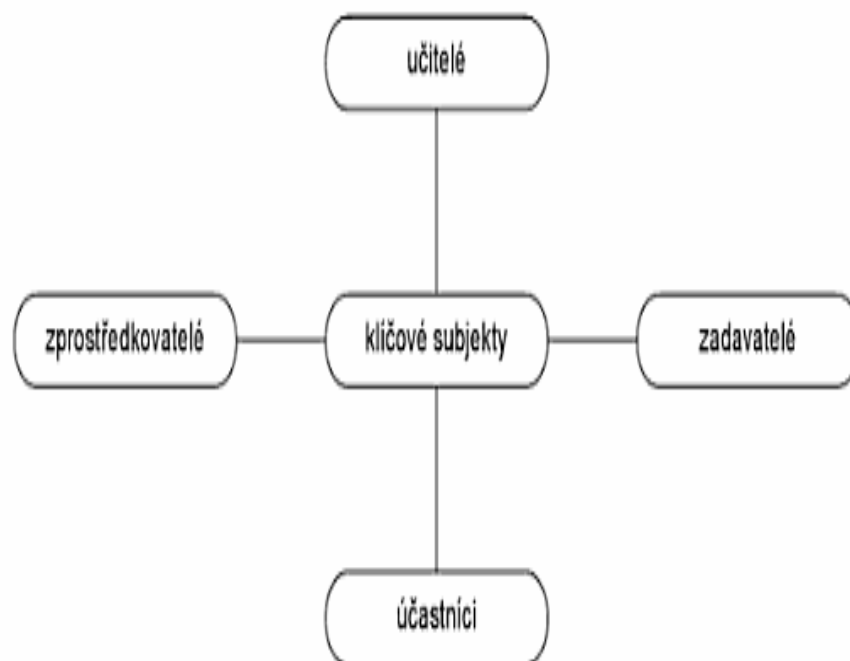
²³ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

1.8 Rozdělení rolí při firemním vzdělávání

V zásadě zde působí čtyři velké skupiny subjektů – ti, kteří kursy zadávají (*zadavatelé*), ti, kteří se jich účastní a mají se něco naučit (*účastníci*), ti, kteří mají účastníky něco naučit (*učitelé*), a někdy i ti, kteří zprostředkují vztah mezi učiteli a zadavateli (*zprostředkovatelé*).

Všechny skupiny subjektů můžeme hodnotit v podobném myšlenkovém systému jako kohokoliv jiného – tedy posuzovat jak výkony (odvedenou práci), tak lidské zdroje (vlastnosti, schopnosti, postoje atp.).²⁴

Obr. č. 1.8.1: Klíčové subjekty vzdělávání



Zdroj:

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010.

²⁴

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

1.9 Realizace

Do fáze realizace vstupuje několik nezbytných faktorů, které ovlivňují podstatným způsobem podobu realizace dané vzdělávací akce. Jsou to především:²⁵

- *cíle,*
- *program,*
- *motivace,*
- *metody,*
- *účastníci,*
- *lektori.*

K těmto hlavním prvkům je nezbytné připočítat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná všemi fázemi realizace, tj. fází:²⁶

1. **Přípravy:** Máme již připraven projekt vzdělávací akce, je však třeba připravit vše k tomu, aby tento projekt a všechny kroky v něm mohl být realizován. Je potřeby připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Je třeba připravit také účastníky a celou akci organizačně zajistit.
2. **Vlastní realizace:** Tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání. Zahrnuje v sobě zahájení, monitorování dění a průběhu, případně řešení nenadálých situací atd.
3. **Transfer:** Již v rámci plánování či designování vzdělávací akce jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Do fáze „transferu“ spadají i první dny po kurzu, kdy je třeba například zpracovat to, co bývá nazýváno „databankou know-how“ (tj. Souborem nejruznějších poznatků, které vznikají během kurzu a které je třeba zachytit, eventuálně zpracovat pak třeba do závěrečné zprávy atd.). Součástí této fáze může být i zpracování fotodokumentace z kurzu, videozáznamů atd.

²⁵ VODÁK, J. - KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. Brno, MotivPress, 2007, ISBN: 978-80-254-0698-4

Bezprostředně po skončení vzdělávací akce by měla být většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. Tato část transferu je v praxi firemního vzdělávání v kompetenci především nadřízených pracovníků.

Z výše uvedeného do značné míry vyplývá, že jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích akcí spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Kromě toho by se každé vzdělávání mělo po ukončení, eventuálně i v průběhu vyhodnocovat, abychom prověřili, do jaké míry přineslo požadované výsledky.²⁷

1.9.1 Cíle firemního vzdělávání

Cíle firemního vzdělávání můžeme definovat následovně:

- **Doplnění a prohloubení vědomostí** – zajištění těchto požadavků je vhodné formou distančního vzdělávání, sebevzdělávání nebo přímou výukou. Personalista může zorganizovat v tomto případě přednášku, seminář, doporučit e-learning nebo zvolit vzdělávání formou dialogových metod. Cílem je přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst.
- **Zlepšení schopností a dovedností efektivně komunikovat** – tyto schopnosti a dovednosti jsou založeny na předávání informací formou přímé výuky a výcviku při používání problémových a dialogových metod, koučinku, metody pro-kontra a studijní řešitelské činnosti.
- **Dovednosti pohotově se rozhodovat** – dovednost rozhodovat s sebou nese potřebu kombinované výuky a řešení problémových situací. Personalistovi se tu nabízí možnosti workshopu, Open Space technology, brainstormingu nebo formy přímého výcviku.

²⁷

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.

- **Zdokonalení profesních návyků** – personalistovi je v tomto případě k dispozici forma přímé i kombinované výuky. Vhodnými formami firemního vzdělávání je pak instruktáž, koučink a výcvikové formy získání a posílení profesních návyků.²⁸

Stěžejními cíli firemního vzdělávání je zejména zvýšení výkonu stálých pracovníků a rozvoj schopnosti být co nejdříve a s co nejmenšími náklady schopen vykonávat novou práci u čerstvě přijatých pracovníků. Podle něj je totiž cílem dosažení prosperity a konkurenceschopnosti podniku. Firemní vzdělávání tedy chápe jako investici do lidí, která by se měla firmě vrátit.²⁹

1.9.2 Formy a metody vzdělávání a rozvoje

Ucelený přístup k rozvoji manažerů představuje integrované spolupůsobení formálních a neformálních přístupů.

1. **Formální přístupy** jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu či pomocí assessment centre a zahrnují:
 - rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, mentoringu a kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů;
 - rozvoj prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účasti na projektech, učení se akcí a pracovními stážemi;
 - formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů;
 - strukturovaný seberozvoj pomocí individuálních učebních programů a plánů osobního rozvoje.
2. **Neformální přístupy** k rozvoji manažerů využívají příležitostí k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce.

Manažeři si často neuvědomují, že se učí, když např. řeší neobvyklý jedinečný problém či úkol. Musejí vymyslet nový způsob řešení takto vzniklé situace. Budou se učit,

²⁸ KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada: Praha, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

pokud zanalyzují to, co museli udělat a jak a proč to přispělo k jejich úspěchu či naopak neúspěchu. Takovéto retrospektivní neboli reflexivní učení je efektivní, jestli poučení z něho mohou manažeři aplikovat v budoucnosti. Jedná se o potenciálně nejefektivnější formu učení. Tento typ empirického učení je pro některé manažery přirozený. Velká část manažerů však shledává tento druh sebeanalýzy obtížným či nerozpoznává jeho význam.³⁰

3. Poloformální přístupy jako např.:

- Požadavek na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje – manažeři jsou požádáni, aby svůj výkon zhodnotili vzhledem k vytyčeným cílům a analyzovali faktory, které přispěly k úspěchu či neúspěchu v jejich dosažení; tomuto procesu napomáhá dobře fungující systém hodnocení manažerů v rámci systému řízení výkonu.
- Požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje a programy samostatně řízeného vzdělávání.
- Motivace manažerů k otevřené diskusi o příležitostech a výzvách, jež se jim nabízejí, s jejich nadřízenými, kolegy, kouči či mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit a co dělat jinak.

Formální programy vzdělávání a rozvoje

Formální programy vzdělávání a rozvoje manažerů jsou tradiční a základní součástí rozvoje manažerů v organizacích. Nabízejí pestrou škálu možností. Uskutečňují se buď mimo pracoviště (*off the job*), či na pracovišti (*on the job*), případně jde o kombinaci obou přístupů. Manažeři často navštěvují krátkodobé kurzy, které se zaměřují na specifické manažerské dovednosti, jako jsou vedení lidí či interpersonální dovednosti. Mohou si také zvýšit odbornou manažerskou kvalifikaci, např. studiem dlouhodobějších programů MBA.³¹

Tzv. metody „*on the job*“ jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání dělníků.³² Tyto metody jsou vhodnější pro méně kvalifikačně náročné profese: „kladou důraz na

³⁰ KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada: Praha, 1996. ISBN 80-7169-250-6

³¹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání“.³³ Společným rysem pro tyto metody je individuální charakter vzdělávání a důležitá je zde role osobnosti školitele. Lze tedy říci, že se spíše orientují na vzdělávání než na rozvoj zaměstnanců, souvisí více s vykonáváním současné práce. Takto nabyté znalosti, dovednosti a pracovní schopnosti tedy méně rozšiřují lidský kapitál zaměstnance pro případné následné hledání zaměstnání na externím trhu práce

Metody „*off the job*“ více využívány při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Zaměřují se na získávání a používání odborných znalostí. Mají spíše charakter hromadného vzdělávání. Prostřednictvím konkrétních „*off the job*“ metod např. assessment a development centra mohou zaměstnanci rozvíjet dovednosti, znalosti a pracovní schopnosti, které snadněji využijí i na externím trhu práce.

Metody používané na pracovišti („on the job“)

Metodami vzdělávání při výkonu práce jsou například demonstrování (ukázka pracovního postupu), koučování, mentoring, rotace práce, učení z výkonu

- **Demonstrování** je nejpoužívanější metoda vzdělávání, při níž se lidem ukazuje, jak mají dělat svou práci a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Takže vzdělávaná osoba je aktivně zapojena.³⁴
- **Koučování (neboli Coaching)** je možné popsat jako napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. International Coach Federation (známá pod zkratkou ICF a sdružující mnoho stovek organizací i jednotlivců zabývajících se koučováním) definuje koučování takto: „Koučování je zaměřený a vědomý proces, který vytváří prostředí příznivé pro růst a efektivní činnost lidí.“ Obecně je možné říci, že koučování je série rozhovorů mezi koučem a koučovaným s konkrétními cíli zaměřenými na rozvoj potenciálu, zlepšení vztahů a zvýšení výkonnosti.³⁵ Podstatou

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck 2007. ISBN 80-245-1118-5.

³⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

³⁵ CRKALOVÁ, A. – RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

koučování je docílit lepšího vnímání reality a zvýšit odpovědnost.³⁶

- **Mentoring** představuje dobrovolný vztah mezi manažerem a mentorem, který je velmi zkušený, většinou již působí v organizaci delší dobu a je výše postaven ve firemní hierarchii. Mentor nebývá přímým nadřízeným svého svěřence. Pomáhá mu lépe poznat sebe sama, vlastní potenciál a schopnosti. Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřence v organizaci. Mentor se stává rádcem, za kterým může manažer přijít i se svými osobními problémy nebo v případě, že má problém se svým manažerem či jiným spolupracovníkem. Manažer si mentory většinou vybírá sám.³⁷
- **Pověření úkolem** spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je nadřízeným nebo vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol a jeho práce je sledována.³⁸
- **Rotace práce / plánované zážitky** (plánované získávání zkušeností). Cílem této metody je rozšiřovat zkušenosti a znalosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo různých útvarech organizace. Někdy je to nazýváno „turistickou“ metodou pohybu vzdělávaných z útvaru do útvaru.³⁹
- **Programy asistování.** Školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu v plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy.⁴⁰
- **Pracovní porady** jsou metody vzdělávání, prostřednictvím kterých se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen jejich vlastního pracoviště, ale i celé organizace.⁴¹

³⁶ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

³⁷ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-033-3.

³⁹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

⁴⁰ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0405-6.

⁴¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha, 2003. ISBN: 80-247-0602-4.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

- **Přednáška** je výklad s malým nebo žádným zapojením účastníků. Výjimku tvoří závěrečná část přednášky věnovaná otázkám a odpovědím. Používá se pro sdělení informací většímu počtu posluchačů. Její efektivnost je přímo závislá na osobnosti přednášejícího, jeho prezentačním schopnostem, množství posluchačů a mírou jejich zájmu o poskytované informace.⁴²
- **Stáž** je metoda vzdělávání, která využívá přímého pobytu účastníků vzdělávání na aktivitách ve vybraném podniku. Je velmi efektivním prvkem manažerské přípravy a řada manažerských kurzů je touto metodou ukončena. Například ve formě stáže na zahraničních pracovištích podniku.⁴³
- **Kurzy a semináře** jsou cvičení zaměřená k prodiskutování určitého problému a společnému nalezení řešení. Seminář může také navazovat na přednášku, nebo jiné formy vzdělávání. Významnou součástí semináře jsou diskuse.⁴⁴
- **Diskuse** je další z forem vzdělávacích metod. Může být používána k probuzení kreativity účastníků, přináší nové podněty a objektivnější posouzení problémů. Diskuse nesmí v případě použití jako vzdělávací metody spočívat na nahodilosti, nýbrž musí být věcná, otevřená, stručná a výstižná, odborně i komunikativně podnětná, kritická a taktní, směřující k řešení problémů v zájmu podniku, přesvědčivá, dynamická a živá a perspektivně zaměřená.⁴⁵
- **Cvičení a skupinové řešení případů** je vhodnou metodou pro upevňování znalostí příslušného tématu na základě prezentace názorů a stanovisek. Někdy využívá metodu

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴³ URBAN, J. - VYSOKAJOVÁ, M. - STÝBLO, J. *Personalistika 2007-2008*. 1. vydání. ASPI, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

⁴⁴ Taktéž

⁴⁵ URBAN, J. - VYSOKAJOVÁ, M. - STÝBLO, J. *Personalistika 2007-2008*. 1. vydání. ASPI, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

brainstormingu, která se snaží probudit v účastnících kreativitu.⁴⁶

- **Simulace** je metoda kombinující případové studie a hraní rolí. Cílem je dosáhnout v podmínkách nereálného prostředí maximální míry realismu. Probíhá prostřednictvím napodobování toho, co se účastníci naučili mimo pracoviště během vzdělávání. Napodobování probíhá v podmínkách velice podobných budoucímu prostředí.⁴⁷
- **Případové studie** se používá spíše při vzdělávání manažerů. Jedná se o skutečná nebo fiktivní vylíčení nějakého organizačního problému. Tento způsob pomáhá rozvíjet analytické myšlení, obvykle se však kladou velké nároky na přípravu takového to školení a i na přípravu samotného vzdělavatele.⁴⁸
- **Hraní rolí** je metoda využívaná zejména při školeních vedoucích pracovníků. Cílem metody je přispět k překonání běžných stereotypů v jednání a zlepšení způsobu myšlení i interakce. V praxi metoda používá předem připraveného scénáře, který je podrobný a neumožňuje přílišné improvizace, což nutí účastníky opustit svůj běžný myšlenkový stereotyp a hledat nový, který je v souladu se zadáním.⁴⁹
- **Assessment centre**, do češtiny překládaný jako „diagnosticko-výcvikový program“ - účastník řeší problémy, jež jsou každodenní náplní práce manažera. Úkoly jsou často náhodně generovány počítačem a vytvářejí tak různou úroveň stresu. Účastník může často konfrontovat svá rozhodnutí s těmi optimálními, jež se učí. Jedná se o velmi účinnou metodu, kdy účastník se učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Nevýhodou je velmi náročná časová příprava a technické vybavení.⁵⁰
- **Outdoor learning** je metoda kombinující učení se hrou s pohybovými aktivitami.

⁴⁶ Taktéž

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [cit. 10. 5. 2010] Dostupné na WWW:<<http://www.needful.cz/web/view.php?navezclanku=vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci&cislocclanku=2009060001>>

⁴⁹ URBAN, J. - VYSOKAJOVÁ, M. - STÝBLO, J. *Personalistika 2007-2008*. 1. vydání. ASPI, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

⁵⁰ *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [cit. 10. 5. 2010] Dostupné na WWW:<<http://www.needful.cz/web/view.php?navezclanku=vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci&cislocclanku=2009060001>>

Metoda nutí účastníky vykonávat týmové aktivity, o nichž nic nevědí. Účastníkům v průběhu vzdělávání touto metodou pomáhá moderátor.⁵¹

1.10 Vyhodnocení

Hodnocení efektivity aktivit vzdělávání a rozvoje není posuzováním jejich popularity ovlivněné zpravidla mírou jejich zábavnosti, ani zkoumáním rozsahu učení a přenosu dovedností, ale měřením hodnoty, kterou tyto aktivity firmě přinesly. Opírá se o tři faktory:

1. *volbu zaměření vzdělávání a rozvoje organizace – správné stanovení jejich potřeb;*
2. *výběr vhodných metod a principů vzdělávání a rozvoje;*
3. *pravidelné vyhodnocování výsledků, které vzdělávání a rozvoj organizaci přinesly.*⁵²

V rámci výzkumu rozvoje manažerů v České republice byli manažeři dotázáni, podle čeho posuzují, zda byla daná metody vzdělávání a rozvoje efektivní. Nejčastěji manažeři zmínili následující kritéria:

- *Uplatnění v praxi* – tento názor zazněl jednoznačně nejčastěji. Vyjadřuje důležitost přenosu nově nabytých znalostí a dovedností do pracovního prostředí a možnost jejich předání podřízeným. Manažeři očekávají, že přínos programu je dán viditelnou změnou chování a přístupu. Někteří chtějí vidět změnu okamžitě, někteří připouštějí, že efekt vzdělávací akce se projeví až po určité době.
- *Kvalita přednášejícího, metody a tématu* – tento názor zazněl také velmi často a potvrzuje, že pro české manažery je velmi důležitá osoba lektora a úroveň jeho odborných znalostí v dané oblasti. To se dá označit za české specifikum, které je podobné německému vnímání autority. Použijeme-li analogii s oblastí řízení, lze říci, že podřízení repektují manažera nejen pro jeho manažerské schopnosti, ale především pro jeho vysokou odbornou znalost oblasti, kterou řídí.
- *Interakce a zpětná vazba* – pro manažery byl také důležitý přínos interakce účastníků, jejich aktivního zapojení, způsobu komunikace a především okamžité zpětné vazby na jejich výkon v průběhu programu.

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵² FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

- *Nové pohledy, poznatky, informace o aktuálním dění* – toto kritérium poukazuje na výrazné změny v současném podnikatelském prostředí a nutnost znalosti aktuálního dění a řešení vzniklých problémů nestandardně, s novým nábojem a z nového úhlu pohledu.
- *Jiná kritéria* – pouze v několika případech manažeři zmínili čas a náklady vyjádřené nutnou podmínkou, aby přínosy programu převýšily jejich náklady obětované příležitosti.⁵³

Proces hodnocení je nejčastěji rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. Obvykle se zaměřuje na:

- *použití odpovídajících metod vzdělávání, technického vybavení, časového plánu a na obsahovou stránku vzdělávání,*
- *sledování odezvy, postojů a názorů účastníků vzdělávání samých,*
- *zkoumání míry osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností,*
- *zjišťování do jaké míry uplatňují absolventi vzdělání v praxi.*⁵⁴

⁵³ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁵⁴ KOUBEK, J. *Personální řízení 2. Část 1*. Praha, VŠE 2002. 136 s. ISBN 80-245-0279-8.

2 Charakteristika organizace AIESEC



„AIESEC je jedna z neúčinnějších a neproduktivnějších snah o vytvoření vzájemného porozumění mezi lidmi z celého světa.“

Robert Kennedy.

Se svou přítomností na 1100 univerzitách v 100 zemích světa (příloha č. 1) je AIESEC největší studentskou organizací, mezinárodní platformou pro mladé lidi, kterým pomáhá rozvíjet jejich potenciál, stejně tak, jako mít pozitivní vliv na společnost. S tímto cílem organizace pořádá každý rok více než 350 konferencí, zprostředkovává 3500 praxí a nabízí zhruba 5000 vedoucích pozic svým členům. Společně se zaměřením se na stavbu osobních komunikačních sítí a hledání profesního zaměření a ambic v budoucnu, má AIESEC pokrokový přístup k získání mladých lidí a jejich rozvoji. Jejich partnerské organizace, doslova tisíce ze všech sektorů, pohlíží na AIESEC jako na způsob podpory rozvoje mladých lidí a jako možnost získat přístup k ambiciózním mladým a talentovaným lidem z celého světa. AIESEC alumni (bývalí členové) jsou nyní na vedoucích místech v těchto organizacích a jejich společnostech. Využívají zkušenosti, dovednosti a vědomí, že AIESEC jim dal příležitost stát se tvůrci pozitivních změn v naší společnosti.⁵⁵

Ve zkratce můžeme AIESEC definovat větou: „*The international platform for young people to explore and develop their leadership potential*“, což v překladu znamená: „*Mezinárodní platforma, která v mladých lidech hledá a rozvíjí jejich potenciál*“.⁵⁶

⁵⁵ Upraveno autorkou dle internetových stránek: *WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC BRNO* [cit. 21. 6. 2010] o Dostupné na WWW: http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZECH%20REPUBLIC/AIESEC%20BRNO/AIESEC_Brno/.

⁵⁶ *WIKIPEDIA AIESEC* [cit. 6. 6. 2010] Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Aiesec>.

2.1 AIESEC v ČR

AIESEC byl v České Republice založen roku 1966. V současnosti je s 9 pobočkami na 10 univerzitách, s více než 160 aktivními členy a s 50 partnerskými organizacemi a společnostmi, jednou z největších organizací řízených studenty v České Republice. Každoročně více než 100 studentů vyjede na mezinárodní praxi do více než 40 zemí a okolo 100 zahraničních studentů přijede na praxi do českých firem.

AIESEC v ČR působí při následujících vysokých školách:

1. Vysoká škola ekonomická Praha;
2. VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta;
3. Masarykova univerzita Brno, Fakulta ekonomicko-správní;
4. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky;
5. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní;
6. Slezská univerzita Opava, Fakulta obchodně-podnikatelská v Karvině;
7. Česká zemědělská univerzita Praha, Fakulta provozně-ekonomická;
8. Západočeská univerzita v Plzni;
9. Nová pobočka v Olomouci.⁵⁷

Obr. č. 2.1.1: Pobočky AIESEC v ČR



Zdroj: http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZECH%20REPUBLIC/AIESEC%20OSTRAVA/About_AIESEC/AIESEC_xR/

⁵⁷ Upraveno autorkou dle webových stránek: *WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC OSTRAVA* [cit. 6. 6. 2010]
Dostupné na WWW:
<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZECH%20REPUBLIC/AIESEC%20OSTRAVA/About_AIESEC/AIESEC_xR/>.

2.2 Hodnoty organizace

Každá úspěšná organizace by měla mít hodnoty, kterými se řídí, a se kterými je ztotožněn každý člen. AIESEC není výjimkou. Níže uvádím hodnoty, jimiž se AIESEC řídí.

➤ **Activating Leadership**

AIESEC chce být příkladem pro správné vedení lidí pomocí jednání a výsledků organizace. Bere na sebe plnou zodpovědnost za vzdělání a rozvoj potenciálu ostatních.

➤ **Demonstrating Integrity**

Jednotnost a transparentnost v rozhodování a jednání. Plní své závazky a chová se podle zásad AIESEC identity.

➤ **Living Diversity**

Členové se učí různými způsoby života a názory, které prezentují různí lidé v multi-kulturním okolí. Respektují a podporují aktivně každého jednotlivce.

➤ **Enjoying Participation**

Organizace vytváří dynamické prostředí aktivní a entusiastickou spoluúčastí každého člena. Jsou hrdí a rádi za to, že jsou součástí AIESEC.

➤ **Striving for Excellence**

Cílem je dosáhnout co největší kvality ve všem, co členové dělají. Hledají cesty zlepšení pomocí kreativity a inovace.

➤ **Acting Sustainably**

Členové jednají tak, aby se mohla naše organizace vyvíjet stále dál a byla více přínosná pro svoje okolí. Rozhodujeme se s ohledem na budoucí generace.⁵⁸

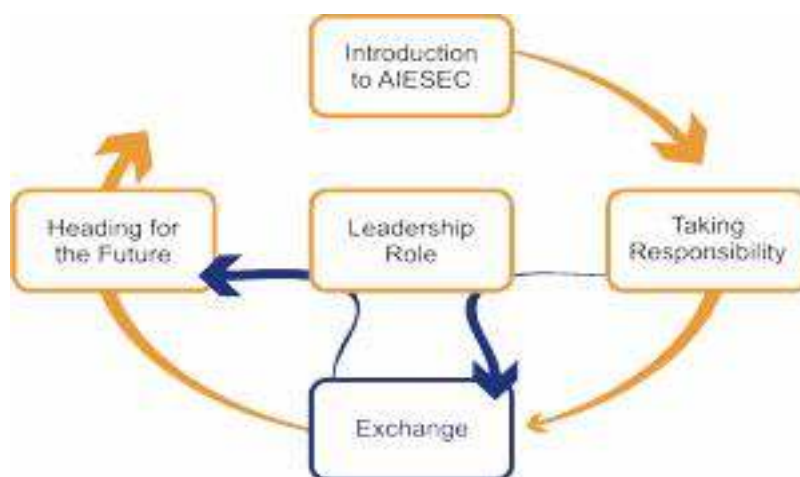
⁵⁸

Přeloženo autorkou z interního dokumentu: *AIESEC ANNUAL REPORT 2008*

2.3 Vzdělávací cyklus v AIESEC

Organizace nabízí svým členům vzdělávací cyklus skládající se z etap uvedených na obrázku níže.

Obr. č. 2.3.1 : Vzdělávací cyklus AIESEC



Zdroj: Zpracováno dle AIESEC ANNUAL REPORT 2008

Introduction to AIESEC (*Seznámení s AIESEC*) – doba, kdy se noví členové seznamují s organizací, její vizí, hodnotami a samotným chodem.

Taking Responsibility (*První zodpovědnost*) – nový člen si na sebe bere první úkoly a zodpovědnost v organizaci. Učí se pracovat na samostatných úkolech a pracuje v týmu pod vedením zkušenějšího teamleadera.

Leadership Role (*Vedoucí pozice*) – na lokální pobočce je každým rokem otevřeno 6 pozic ve vedení pobočky (Executive Board) a další místa jsou ve vedení jednotlivých projektů a týmů. Dohromady je během jednoho roku otevřeno přibližně 14 míst, kde si studenti mohou vyzkoušet vedení vlastního týmu lidí nebo celé pobočky.

Exchange (*Výměna*) – AIESEC poskytuje možnost zahraniční praxe jak českým studentům, tak naopak přijímá zahraniční studenty do českých firem. Stará se o jejich vyřízení jejich pracovního povolení, víza, ubytování i volný čas. Při této příležitosti mají členové AIESEC možnost si procvičovat jak angličtinu, tak i jiné cizí jazyky.

Heading for the future (*Odchod z organizace*) - v této fázi mají už členové řadu různorodých zkušeností s vedením lidí nebo projektů, obvykle touto dobou ukončují studium na univerzitě a chystají se na pracovní život. Bývalí členové AIESEC často spolupracují s pobočkou ať už se týká tréninků pro nové členy, nebo jiných aktivit.⁵⁹

2.4 Struktura AIESEC

Organizace má svou specifickou strukturu, která je zavedena od počátku své existence až do dnešní doby, často se však během období svého působení měnila. AIESEC není podnikatelským subjektem, nýbrž neziskovou organizací. Protože v době svého vzniku se organizace zaměřovala na studenty ekonomických vysokých škol, základní struktura je stále velmi podobná hierarchické struktuře pozic v běžné firmě. V AIESEC rozlišujeme několik hlavních úrovní, které mají pod sebou další podúrovně. Strukturu tedy dělíme do tří základních částí: *lokální, národní a globální struktura*. V příloze č. 2 je k vidění celková struktura AIESEC včetně všech tří základních úrovní.

AIESEC působí v téměř 100 zemích na celém světě. Z důvodu tak rozsáhlého územního zastoupení s čímž souvisí i např. kulturní rozdílnosti AIESEC potřebuje silnou centrálu, která zajistí unifikaci organizace. Tuto centrálu můžeme najít v Nizozemí **v Rotterdamu** a její název je **AIESEC International** (AI). AI má celkem 20 členů a je veden prezidentem of AIESEC International (neboli PAI).

Každá země má svůj **národní výbor (Member Committee – MC)**. MC je také veden prezidentem (Member Committee President) a společně s ostatními členy MC mají zodpovědnost za podporu a vedení lokálních poboček AIESEC.

⁵⁹

Přeloženo z interního dokumentu *AIESEC ANNUAL REPORT 2008*

Na konci hierarchie organizace, tedy na lokální úrovni jsou samotné **pobočky (Local Comittee – LC)**. Protože se ve své diplomové práci zaměřuji na členy výkonného vedení (EB - Executive Board), které najdeme na jednotlivých pobočkách, v následujících kapitolách se budu soustředit především na lokální úroveň.

Celkem má AIESEC Česká republika kolem 250 členů. Členové do hlavních řídicích funkcí jsou voleni každým rokem a jsou základním elementem organizační struktury AIESEC. Specifickým pro organizační strukturu AIESEC je to, že se každým rokem obsazení struktury mění. Jeden člen nikdy nezůstane na jedné pozici déle než jeden rok. Navíc, jeden rok je maximální doba funkčního období, která je používána pouze pro hlavní řídicí funkce. Ale pro ostatní pozice v AIESEC, jako je např. práce na různých projektech apod. je doba působení členů mnohem kratší. Tato skutečnost se stává obrovskou bariérou efektivního fungování pobočky, ale zároveň paradoxně prostředkem k dosažení cílů organizace, čímž je rozvoj potenciálu mladých lidí. Bohužel za to organizace platí cenu ztráty informací.⁶⁰

2.5 Lokální pobočka

Základním prvkem struktury AIESEC je lokální pobočka, která je mezi členy AIESEC nazývána jako LC (Local Comittee – lokální výbor). Počet členů na pobočkách je různý a závisí na mnoha různých faktorech včetně finanční stability pobočky. Pobočky se sdružují v blízkosti větších univerzit, protože hlavním pilířem existence této neziskové organizace je právě spolupráce univerzity a pobočky v daném městě.

Celá pobočka je řízena **výkonným vedením (EB – Executive Board)** v čele s prezidentem (Local Committee President). EB se skládá obvykle ze 6 členů, ovšem tento počet se může nepatrně lišit. Záleží na velikosti pobočky, jejich předešlých zkušenostech, finanční stabilitě, strategii pobočky apod. I struktura lokální pobočky se může trochu odlišovat od mého popisu níže (popisuji strukturu pobočky AIESEC Ostrava). Náplň práce členů výkonného vedení však musí vždy pojmut všechny stěžejní činnosti organizace, kterých je potřeba k zprostředkování praxí.

⁶⁰

Zpracováno autorkou.

Aby se stal řádový člen viceprezidentem ve výkonném vedení, musí projít celým výběrovým procesem, který je poměrně náročný. Tento proces se skládá z následujících kroků:

1. **Vyplnění aplikace** – dokument, který je rozdělen do čtyř částí. První obsahuje osobní údaje, druhá část je zaměřena na znalosti a dovednosti, třetí na kandidáta a jeho osobní rozvoj a poslední část na aplikanta a jeho vztah k AIESEC. Aplikace obsahuje otázky zaměřené na uvedené oblasti. Zodpovězení těchto otázek by se nemělo podcenit, protože aplikace hraje důležitou roli ve výběrovém řízení, je jakýmsi „počátečním filtrem“ mezi kandidáty. Osobně jsem vyplnění této aplikace věnovala cca. 15 hod. Jak taková aplikace vypadá, můžete vidět v příloze č. 3.
2. **Assesement centra** – případové studie, které ověří, jak dokáže člen pracovat v krizových situacích, jakým způsobem obhájí svůj názor a naopak přistupuje na kompromis, jestli je kandidát týmovým hráčem, jakou roli v týmu zaujímá apod. Skupina pozorovatelů je tvořena současným výkonným vedením, externistou, příp. alumni členem (bývalí členové AIESEC).
3. **Testování znalostí, dovedností, postojů a motivace** – toto testování zajišťuje současné výkonné vedení. Kandidát je posazen před tyto členy a jednu hodinu zodpovídá otázky, které mu jsou kladeny členy EB a které mají ověřit jeho znalosti organizace, dovednosti, zjistit motivaci zájemce apod.
4. **Pohovor s budoucím prezidentem** – protože prezident pro následující období a také nové vedení je zvolen dříve než členové nového EB, sám se podílí na výběru členů do svého týmu. Posledním krokem výběrového řízení je pohovor s prezidentem, který je potenciálním nadřízeným kandidáta. Na tomto pohovoru dochází k ověření situace a zájmu u kandidáta. Je opravdu nutné, aby zvolený člen absolvoval celý rok ve výkonném vedení, vykonával svou práci na sto procent a věnoval se této práci každodenně. Pro člena vedení musí být AIESEC prioritou.

Funkční období členů ve výkonném vedení trvá jeden rok. Tudíž není snadné udržovat vzdělanostní úroveň na těchto pozicích. Vzdělání těchto členů má zásadní význam, protože se od něj odvíjí jejich výkon a následně výsledky celé pobočky. S tímto také úzce souvisí motivace členů na pobočce, která je v neziskové organizace velmi důležitá.⁶¹

2.5.1 Struktura lokální pobočky

➤ **Prezident pobočky (LCP – Local committee president)**

V čele pobočky stojí prezident, který je nazýván mezi členy zkratkou LCP (Local Committee President). Je základním statutárním orgánem a jako jediný má právo zastupovat pobočku svým jménem ve věcech právních a zastupitelských. Prezident vede tým lidí, kteří tvoří vedení pobočky (EB – Executive Board). Tento tým je tvořen většinou šesti lidmi, kteří se podílí na řízení pobočky společně s prezidentem. Každý z členů vedení má na starosti určitou oblast, za kterou nese zodpovědnost a je zodpovědný za veškeré výsledky.

➤ **Viceprezident financí (LC VPF – Vice-president Finance)**

Hlavním produktem AIESEC jsou zahraniční odborné praxe. Toto zprostředkování je zpoplatněno ze strany firem i ze strany studentů. Dle toho můžeme prohlásit, že AIESEC je finančně výdělečnou organizací. Aby se však zachoval princip neziskové organizace, veškerý zisk ze stáží je investován do vzdělávání a rozvoje členů a také samozřejmě i provozu pobočky. Náplň práce viceprezidenta financí spočívá v řízení veškerých financí pobočky, včetně účetnictví, podání daňového přiznání, žádosti o granty apod.

➤ **Viceprezident ve věci vztahů se zákazníky (LC VP ER – Vicepresident External Relations)**

Osobu na této pozici můžeme nazvat marketérem a náplň její práce můžeme rozdělit na dvě části. První se týká zviditelnění pobočky jak v externím, tak i interním prostředí, což

⁶¹

Zpracováno autorkou

obnáší tvorbu kampaní, propagaci odborných praxí studentům i firmám. Druhá oblast se týká prodeje ostatních produktů AIESEC. Významným produktem je například *Carrer Days* – každoroční setkání významných mezinárodních společností se studenty a absolventy vysokých škol. Člověk na této pozici komunikuje s firmami a institucemi, které podporují AIESEC různou formou. Jak peněžní, tak materiálovou, ale i formou zprostředkování vzdělání v podobě vzdělávacích kurzů, přednášek, ale i spolupráci na projektech.

➤ **Viceprezident oblasti řízení lidských zdrojů (LC VP TM – Vicepresident Talent Management)**

Člověk na této pozici může být nazván jako personalista, který má na starosti řízení lidských zdrojů. Tato pozice je poměrně nová v AIESEC, ovšem její zavedení přináší značné přínosy členům organizace. Viceprezident oblasti řízení lidských zdrojů je zodpovědný za nábor členů, jejich výběr a následné umístění na nejvhodnější pozici. Také je zodpovědný za nábor zájemců z řad studentů o výjezd na zahraniční praxi. Tito zájemci musí projít výběrovým řízením formou pohovorů a assesement center. Náplní práce na této pozici je samozřejmě i vzdělávání a rozvoj členů na pobočce.

➤ **Viceprezident zahraničních odborných stáží pro zahraniční studenty (LC VP ICX Vicepresident Incoming Exchange)**

Jak jsem již uvedla výše, na zprostředkování praxí je třeba nahlížet ze dvou stran. První je zajišťování zahraničního praktikanta do tuzemské firmy a druhá je zprostředkování stáže pro tuzemského studenta do zahraniční firmy. Člen na této pozici komunikuje s firmami a institucemi, které mají zájem o zahraničního praktikanta. Tento člověk je s firmou v průběhu realizace neustále v kontaktu a sleduje průběh celé stáže. Pod touto pozicí je umístěna většina týmů na lokální pobočce. Oslovování firem a následné účasti na schůzkách za účelem nabídky zahraničního praktikanta je prací většiny členů AIESEC.

➤ **Viceprezident zprostředkování zahraničních odborných stáží pro tuzemské studenty (LC VP XD – Vicepresident eXchange Delivery)**

Popis činnosti této pozice můžeme rozdělit na dvě hlavní oblasti. První se týká českých studentů, kteří mají zájem vyjet na zahraniční praxi. VP XD se stará společně s VP

TM o nábor těchto studentů a výběrové řízení, které se skládá z jazykových testů, assesement center a osobního pohovoru. Následně s vybranými studenty komunikuje a je zodpovědný za realizaci jejich praxe.

Druhá oblast se týká zahraničních studentů. Jakmile VP ICX podepsanou smlouvou na tuzemské firmě přislíbí zahraničního praktikanta, vyhledá v rozsáhlé databázi Insight XP vhodného kandidáta, přechází zodpovědnost na VP XD. Ten má na starosti celý proces „doručení“ praktikanta do naší země, počínaje vyřízením víz, pracovního povolení, konče vyzvednutí praktikanta na letišti. Péče o zahraničního stážistu během jeho celého pobytu je samozřejmostí.

➤ **Vedoucí týmu (teamleader)**

Lokální pobočky pracují ve většině případů týmově. Aby tým byl úspěšný a dosahoval požadovaných výsledků, je třeba, aby byl veden zkušeným teamleadrem, který zajišťuje teoretické i praktické vzdělávání svých členů a vede je potřebným směrem. Veškerá činnost týmu je dána projektem, který si teamleader musí vytvořit ještě před příchodem nových členů. Zkušenější členové, kteří v AIESEC již stráví nějakou dobu bývají často podřízeni určitému členu výkonného vedení. Jejich práce se zabývá stejnou tematikou, jako práce člena výkonného vedení.⁶²

⁶²

Přeloženo a upraveno autorkou dle interního dokumentu: *Job description of EB members*

3 Analýza současného systému vzdělávání v AIESEC

Vybraní členové, kteří se chystají nastoupit do výkonného vedení (EB) a po dobu jednoho roku řídit určitou oblast na pobočce musí být dostatečně kvalifikovaní a také být dobře obeznámeni se situací, která momentálně panuje v oblastech, za které budou zodpovědní. Do EB zpravidla nastupují členové, kteří si již prošli několika vedoucími pozicemi na nižší úrovni nebo působili na pozici koordinátora určité oblasti, která byla přímo podřízena některé z pozic výkonného vedení. Většina z nich se s problematikou, ve které se nyní chystá pracovat, postupně seznamovala v průběhu svého působení na nižších pozicích. I přesto bývají jejich znalosti z dané oblasti značně nedostačující.

Aby byli noví viceprezidenti připraveni vykonávat svou funkci na požadované úrovni, čekají je po úspěšném absolvování výběrového řízení tři intenzivní měsíce vzdělávání a příprav. Vzdělávání nových EB členů („*Transition*“ v mluvě AIESEC) je rozděleno na dvě části. Jedná se o rozvoj:

- 1) **funkčních kompetencí** (dle pozic, které členové zastávají)
- 2) **manažerských + interpersonálních kompetencí** (společné pro všechny vedoucí pozice)

Funkční kompetence

Funkční (odborné) kompetence jsou souhrnem kvalifikačních požadavků nutných pro výkon konkrétní pozice. Rozvoj funkčních kompetencí je docílen pomocí odborného (funkčního) vzdělávání a týká se „tvrdých dovedností“ neboli *hard skills*, jež členové musí skvěle ovládat, aby mohli působit na pozicích ve výkonném vedení. Protože funkční období trvá pouze jeden rok a poté se členové na pozici vystřídají, je velice obtížné udržovat vysokou úroveň odbornosti v AIESEC. Z tohoto důvodu by měla organizace přikládat zvýšenou pozornost vzdělávání nastupujících členů do výkonných pozic. Dalším neméně důležitým důvodem je, že tyto osoby se budou společně podílet na vedení celé pobočky a jejich specializace a odbornost hraje významnou roli.

Manažerské + interpersonální kompetence

Manažerské a interpersonální kompetence členové získávají v průběhu svého působení v organizaci na různých pozicích. Zejména zkušenosti získané prací s lidmi napomáhají k rozvoji těchto kompetencí, které jsou obzvlášť důležité pro vedení pobočky. Další metodou využívanou k rozvoji manažerských a interpersonálních kompetencí jsou vzdělávací aktivity zaměřené na „měkké dovednosti“ neboli *soft skills*, jež jsou AIESEC poskytovány ze strany partnerských firem nebo interních trenérů a v neposlední řadě vzdělávací konference ať už lokálního nebo národního charakteru, jejichž program často obnáší řadu těchto aktivit.⁶³

3.1 Vzdělávací potřeby EB členů

Oblasti, ve kterých budou nově zvolení EB členové vzdělávání jsou následující:

1. **AIESEC identita** – pochopení role a zodpovědnosti výkonného vedení AIESEC, cílů a poslání organizace. Toto je nejdůležitější oblast ve vzdělávání nově příchozích EB členů.
2. **AIESEC na globální úrovni** – znalosti a pochopení globálního směru organizace, mezinárodní struktury apod.
3. **Realizace** – pochopení strategického trianglu, plnění kritérií pro období jejich působení apod.
4. **AIESEC na regionální úrovni**
5. **AIESEC na národní úrovni a situace na pobočce** – pochopení národního směru organizace, současná situace v zemi, realizace národního plánu včetně termínů
6. **AIESEC na lokální úrovni** – výsledky pobočky v předchozím období, současná situace, sdílení návrhů, jaké další kroky by měly následovat
7. **Role výkonného vedení** – pochopení role týmu výkonného vedení (vedení pobočky; reprezentování pobočky na národní úrovni i na akademické půdě)
8. **Obecné dovednosti a znalosti** – management, leadership, další dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné pro zvýšení výkonnosti týmu
9. **Odborné vzdělávání, specifické znalosti a dovednosti** – znalosti a dovednosti nezbytné pro všechny členy k efektivnímu vykonávání jejich funkcí

⁶³

Zpracováno autorkou

10. **Formování týmu** – adaptování se do nových rolí, budování týmu, spolupráce mezi členy...
11. **Osobní plánování a mentorování** – neformální podpora mezi současným a novým týmem.
12. „**Dědictví**“ – každý tým ve výkonném vedení po sobě zanechává nějakou přidanou hodnotu (nové projekty, vylepšení procesu, různé inovace apod.), na čem může nový tým stavět. To je důležité pro růst a rozvoj pobočky.
13. **Osobní konexe** – je důležité aby oba týmy (současné EB i nově zvolené EB) byly propojeny, jak z organizačního, tak i z osobního hlediska.⁶⁴

Vzdělávání tohoto druhu je zajišťováno zejména ze strany:

- 1) **MC** (národního vedení) - formou několikadenních vzdělávacích konferencí nebo školení;
- 2) **stávajícího EB** (výkonné vedení lokální pobočky) - týmu nebo jednotlivých členů EB, kteří jsou přiděleni dle pozic k novým členům a seznamují je s jejich funkčními oblastmi.

3.2 Příprava nového týmu EB

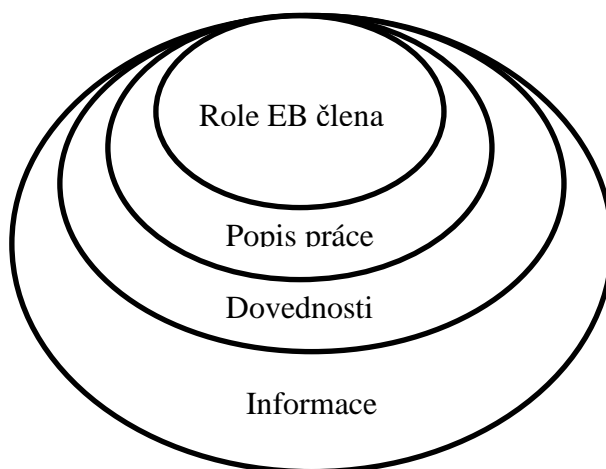
*Transition*⁶⁵ je proces, kterým AIESEC zajišťuje transfer strategie, znalostí, informací a zkušeností od současného týmu výkonného vedení směrem ke zvolenému. V našem případě se jedná o vzdělávání nově zvoleného týmu EB současným vedením pobočky popřípadě národním vedením. Tento způsob předávání znalostí a dalších informací je velmi důležitý a nesmí se v žádném případě podcenit. Organizace se musí snažit všemi možnými způsoby udržet veškeré informace z jednotlivých oblastí a snažit se co nejlépe připravit nový tým výkonného vedení k řízení pobočky. Odcházející víceprezidenti tvoří velmi cenný znalostní kapitál AIESEC, který by se měl maximálně využít, aby se organizace posunula o kus dál a dosahovala lepších výsledků.

⁶⁴

⁶⁵

Přeloženo a zpracováno autorkou dle interního dokumentu AIESEC: *LC Transition Planning Delivery*
Tento termín je v mluvě AIESEC běžně používán pro proces předávání znalostí/informací a vzdělávání nastupujících členů výkonného vedení.

Obr. č. 3.2.1: Hlavní složky transition



Zdroj: upraveno autorkou dle interního dokumentu AIESEC: LCP Transition Plan

3.3 Cíl Transition

- Každý člen ví, jaké jsou cíle a priority AIESEC a jakým způsobem k nim může přispět.
- Zvolený viceprezident získá jasnou představu o tom, jakým způsobem asi bude jeho funkční období vypadat z hlediska časového, zodpovědností a role, s jakými problémy se může setkat a jakým způsobem by je měl řešit.
- Zvolení mají všechny informace potřebné k vedení pobočky a řízení jejich funkčních oblastí.
- Zvolení mají nezbytné dovednosti a znalosti procesů, které potřebují k dosažení stanovených cílů.
- Každá pobočka ručí za kontinuitu výkonů a výsledků. To znamená, že každá pobočka bude stavět na výsledcích a výkonech minulých období
- Chyby v minulosti se již nebudou opakovat, organizace se bude posouvat směrem dopředu, inovovat a zlepšovat.

- Celkově prostřednictvím transition chce AIESEC předat nezbytné dovednosti nově příchozím členům výkonného vedení k dosažení vysokého výkonu, který přispěje kvalitativně i kvantitativně k lepším výsledkům.⁶⁶

3.4 *Proces transition*⁶⁷

Proces můžeme rozdělit na dvě hlavní části:

- 1) *Příprava transition*
- 2) *Transfer*

3.4.1 **Příprava transition**

Účelem první etapy je připravit každou část tohoto procesu, tak, abychom na konci dosáhli stanovených cílů. V této fázi by měl stávající EB člen definovat své dovednosti, znalosti a zkušenosti k předání a způsob, jakým toto zajistí.

Tento proces přípravy je úkolem obou týmů, nikoli jednoho. Současní i zvolení viceprezidenti společně pracují na této fázi. Na jednu stranu současní EB členové musí připravit první koncept transition, samotný proces, a měli by motivovat nové členy. Na druhé straně zvolení se také musí aktivně připravit, měli by se sami do procesu zapojit, klást otázky, aktivně se zajímat o danou oblast.

Přípravu současného EB člena můžeme rozdělit do následujících kroků:

1. *Stanovení cílů a rozhodujících ukazatelů úspěchů transition*
2. *Vytvoření agendy – definování hlavních témat*
3. *Identifikace metod využívaných při transition*
4. *Definování časového průběhu, rolí a odpovědností za vedení transition*
5. *Osobní příprava funkční oblasti*

Během této fáze by měli stávající členové:

- Připravit všechny dokumenty k předání
- Sepsat do dokumentů všechny kroky a zodpovědnosti, které EB člena čekají

⁶⁶ Zpracováno autorkou dle interního dokumentu AIESEC: *LC Transition Planning Delivery*;
⁶⁷ Upraveno autorkou dle interních dokumentů AIESEC: *Transition Theory a Transition Process*

- Dokončit všechny úkoly
- Reflektovat myšlenky, nové nápady, priority pro nastávající období
- Zjistit potřeby nástupců (s pomocí jejich osobního plánu rozvoje)
- Vylepšit osobní plán rozvoje současných členů EB

Příprava nového EB člena:

1. Prostudovat si průběh agendy a stanovit svá očekávání.
2. Promyslet, co by člen chtěl ve svém funkčním období změnit, zavést, inovovat apod. Přichystat si takové otázky, které mu pomohou zjistit, jestli jeho návrh již byl někdy v minulosti implementován a s jakými výsledky, jaké novinky byly v přechodném období zavedeny a z jakého důvodu např. selhaly apod.
3. Vylepšit svůj osobní plán rozvoje.

3.4.2 Transfer

Tato etapa je dobou, kdy současné EB předává znalosti, informace a dovednosti novému EB. Jelikož se jedná o kvanta důležitých informací, která jsou předávána, je důležité volit různé metody, které zvolenému viceprezidentovi lépe pomohou si je zapamatovat, udrží pozornost a motivaci. Jedná se například o⁶⁸:

- Setkání dvou týmů (stávající a zvolené EB)
- One to one meeting (např. stávající Viceprezident Financí se zvoleným)
- One to team meeting (stávající viceprezident facilituje zvolený tým)
- Externí setkání (externí partneři poskytující vzdělání)
- Mezinárodní, národní nebo lokální konference nebo seminář
- Teambuilding⁶⁹
- Elektronické a psané dokumenty
- On the job training (trénink poskytovaný zkušeným členem)
- Komunity / myaiesec.net (virtuální prostředí AIESEC)

⁶⁸ Přeloženo z interního dokumentu AIESEC: *Suggested Transition Flow*

⁶⁹ **Teambuilding** je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.

Proces předávání znalostí/dovedností/informací mezi stávajícím týmem výkonného vedení a nově zvoleným týmem je popsán níže. Oba týmy se musí shodnout na následujícím:

1. *Dohoda o cílech a plánech transition*
2. *Sjednocení vize budoucnosti*
3. *Sjednocení informací z funkční oblasti*
4. *Sjednocení informací ohledně strategie organizace a její struktury*
5. *Informace ohledně role a fungování týmu*
6. *Funkční one-to-one transition*

3.5 Vlastní zhodnocení vzdělávacího systému

V minulosti jsem si vzděláváním členů výkonného vedení sama prošla a vyzkoušela si tento proces oboustranně (jak ze strany nového EB člena, který byl vzděláván, tak i ze strany odcházejícího člena, který musel vše předat svému nástupci). Díky tomuto a také díky tomu, že znám prostředí AIESEC velice dobře, je pro mě hodnocení zmíněného procesu mnohem jednodušší a zároveň dokážu uvést několik návrhů a vylepšení, které se dají použít nejen teoreticky, ale dle mého názoru by v AIESEC opravdu fungovaly a přispěly tak ke zdokonalení procesu vzdělávání.

Systém vzdělávání nových EB členů v AIESEC je dle mého názoru na poměrně vysoké úrovni. Obrovsky tomuto přispívá skutečnost, že vzdělávání je řízeno národním vedením AIESEC (MC), které pobočkám definuje vzdělávací potřeby členů výkonného vedení a samotně se z části podílí na transition. MC se stará zejména o předávání znalostí a informací ohledně organizace AIESEC (hodnoty, poslání, historie, globální působení apod.), kterou členové musí velmi dobře znát. V této oblasti bych určitě nic neměnila, myslím si, že je dostačující. MC se ale také částečně podílí na vzdělávání v oblastech funkčních.

V praxi se však osvědčilo, že předávání funkčních znalostí je mnohem účinnější na lokální úrovni ze strany starších EB členů. A to z toho důvodu, že situace na pobočkách je odlišná. Často se mění rozsah působnosti členů výkonného vedení nebo i dokonce struktura výkonného vedení v závislosti na velikosti pobočky. Transition na lokální úrovni je nejefektivnější, co se týče funkčních znalostí. Úroveň těchto znalostí/dovedností/informací musí být u EB členů co nejvyšší, aby mohli viceprezidenti vést svou funkční oblast a podílet se tímto na vedení celé pobočky. Tato oblast vzdělávání je dle mého názoru nejvýznamnější.

Vzdělávání EB je tedy na dobré úrovni, ale stále tam vidím několik nedostatků nebo možností pro zlepšení:

- *Podstatně více se zaměřit na přípravu.*
- *Agendu národní konference orientovat zejména na vzdělávání ohledně organizace AIESEC a aktivity zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, funkční vzdělávání delegovat především na lokální úroveň.*
- *Zorganizovat vzdělávací konferenci na lokální úrovni zaměřenou na motivaci, teambuilding a měkké dovednosti.*
- *Po fázi transferu zavést etapu koučování/mentorování.*

- Vytvořit nástroje hodnotící úroveň vzdělávání nových EB členů.

Své vlastní návrhy a doporučení pro zdokonalení transition zejména na lokální úrovni budu podrobněji rozebírat v následující části mé práce. Abych se ujistila, že mé návrhy a doporučení jsou aplikovatelné na pobočku AIESEC a hlavně mohou systém vzdělávání EB členů zdokonalit, **všechna svá doporučení jsem konzultovala s vybranými členy AIESEC prostřednictvím osobních rozhovorů**, kteří ve výkonném vedení působili nebo v současnosti působí. Protože si tito členové sami prošli procesem vzdělávání EB členů, jejich připomínky nebo podněty mi při psaní diplomové práce velice pomohly.

Celkem jsem oslovila dvacet členů, z nichž mi osobní rozhovor poskytlo jedenáct z nich, ostatní se omluvili především z časových důvodů nebo v době konání rozhovoru se pohybovali v zahraničí apod. Struktura členů dle funkčních pozic je znázorněna v tabulce níže. Vybrané osoby působili ve výkonném vedení pobočky v letech 2008 až dosud.

Tab. č. 3.5.1: Struktura respondentů dle funkčních pozic

Funkční pozice člena	Počet oslovených osob	Z toho počet úspěšně vykonaných rozhovorů
LCP	4	3
VPF	3	1
VP TM	2	2
VP ER	4	2
VP XD	4	2
VPI CX	3	1
Celkem	20	11

Zdroj: vlastní zpracování

4 Návrhy a doporučení

4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Jak jsem již uvedla v předešlých kapitolách, vzdělávací potřeby členů výkonného vedení jsou stanoveny národním vedením. Tyto potřeby můžu rozdělit do několika skupin.

- Informace a znalosti **organizace AIESEC** (hodnoty, poslání, historie apod.) včetně znalosti situace na pobočce (plán, výsledky, úspěchy, neúspěchy, externí partneři apod).
- **Soft skills** neboli měkké dovednosti potřebné k práci s lidmi a vedení pobočky.
- **Hard skills** neboli znalosti a dovednosti z jednotlivých funkčních oblastí.

První dva body, tedy informace a znalosti organizace AIESEC a měkké dovednosti jsou společné pro všechny pozice výkonného vedení, i když každá pozice je využívá v rozdílné míře. Hard skills, neboli odborné znalosti a dovednosti z oblastí daných funkcí se pro jednotlivé pozice liší (i když se často prolínají a vždy na sebe navazují).

Příklad: VPXD bude muset získat odborné znalosti a dovednosti z následujících oblastí:

- *proces realizace (víza a pracovní povolení);*
- *buddy system⁷⁰;*
- *zainvolvování zahraničních praktikantů do aktivit pobočky;*
- *nábor, výběrové řízení, vzdělávání a komunikace s českými studenty vyjíždějícími na praxi;*
- *myaiesec.net (znalost celého systému, především databáze zahraničních praxí, ve které si budou čeští studenti vyhledávat zahraniční stáž);*
- *přehled o nabízených praxích ve světě a jejich kvalitě, sledování trendu;*
- *angličtina.*

⁷⁰

Buddy systémem = dvě osoby, které se navzájem podporují a kontrolují, vykonávají společně určitou činnost. V mluvě AIESEC se jedná o systém, kdy je zahraničnímu praktikantovi přidělen tuzemský člen AIESEC, který je tzv. prostředníkem mezi firmou a praktikantem, zprostředkuje mu ubytování, vyřizuje s ním potřebné věci a stráví s ním čas.

Co se týče vzdělávacích potřeb, tam bych určitě nic neměnila, ani vlastně měnit nemůžu, protože tyto potřeby jsou stanoveny národním vedením.

4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Nejdříve je potřeba si stanovit cíle transition, čeho bychom chtěli dosáhnout. Čím více se budeme při definování cílů řídit metou SMART⁷¹, tím větší šanci na úspěch máme. Pomocí brainstormingu⁷² bychom měli přijít na vše, co chceme jako stávající viceprezidenti předat, ať už se jedná o znalosti, dovednosti, rady apod. Vzpomenout si na minulý rok a transition, která nám byla předávána a promyslet si, co nám pomohlo a co naopak v transition chybělo.

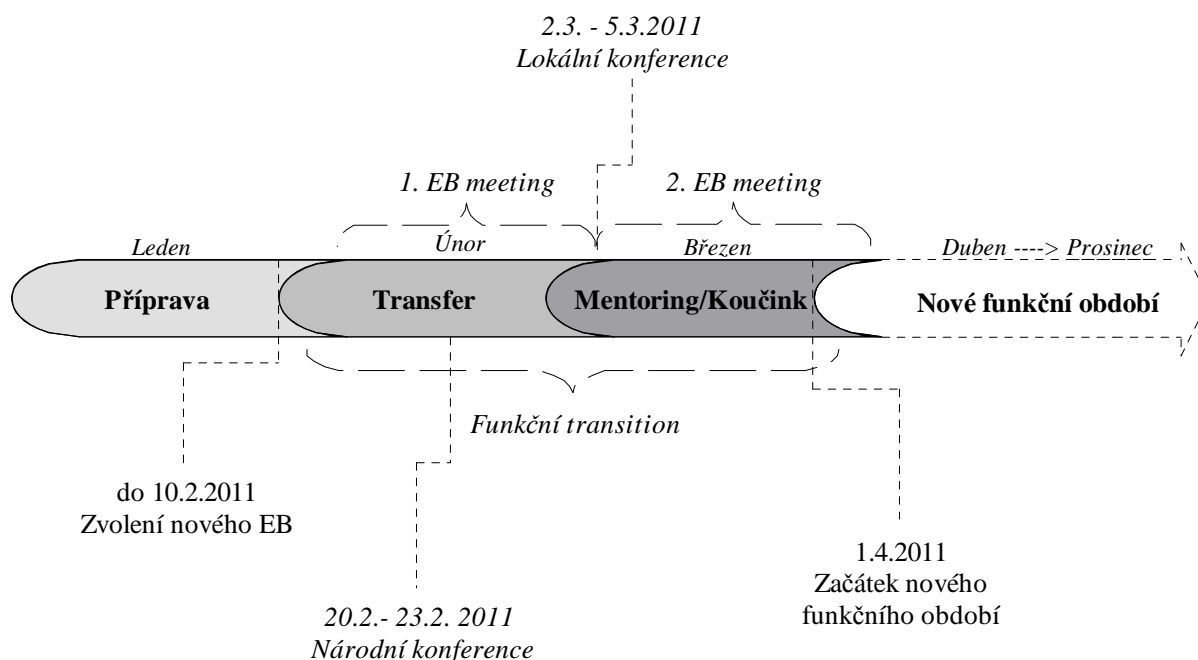
4.3 Časový průběh

Pro větší přehlednost jsem se rozhodla své návrhy představit chronologicky za sebou tak, jak by v procesu transition dle mého názoru měly jít. Dle obrázku níže můžeme vidět návrh průběhu vzdělávání (zejména na lokální úrovni) nových EB členů. Do procesu transition jsem přidala třetí etapu mentoring/koučink, které se budu věnovat v kapitole č. 4.6 *Mentoring/koučink*. Proces vzdělávání probíhá v měsících leden až březen, tudíž máme celkově vyhrazeny tři měsíce na to, abychom předali maximum informací nástupcům EB členů.

⁷¹ **SMART** je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Smart znamená anglicky "chytrý", SMART cíle jsou tedy chytré, nebo spíše chytře stanovené cíle. Slovo SMART je ale především akronymem (zkratkou) pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít chytře stanovené cíle. I v angličtině se uvádí mnoho variant, kterých pět slov to je, ale nejčastěji jsou to slova **Specific / Measurable / Achievable / Relevant / Time-bound**.

⁷² **Brainstorming** je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.

Obr. č. 4.3.1: Návrh časového průběhu vzdělávání členů výkonného vedení



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Příprava

Od ledna by se měli současní EB členové začít připravovat na proces transition. Dle mého názoru je právě fáze přípravy slabým místem zmíněného procesu, proto v mém návrhu na tuto etapu vyhradím zhruba měsíc. Pro stávající členy EB tímto nastává náročné období, ve kterém musí plnit povinnosti své funkce a zároveň se intenzivně soustředit na přípravu nově zvolených EB členů (a samozřejmě nesmíme zapomenout, že členové AIESEC jsou stále studenty, které v této době čeká zkouškové období). Vzhledem k výše zmíněným faktům si myslím, že měsíc není dlouhá doba, proto bych doporučila, aby již v průběhu svého funkčního období viceprezidenti zdokumentovali všechny procesy, postupy, informace, kontakty apod., které následně předají svým nástupcům a výrazně si tím ušetřili čas i energii. Během této fáze by se také členové stávajícího EB měli soustředit na dokončení úkolů, které jim vznikly během jejich funkčních období. První fáze také zahrnuje samotnou přípravu náboru a výběrového řízení nových EB členů, které je náročné a zabere mnoho času.

Nejpozději do 10. února musí být zvolen nový tým výkonného vedení pobočky. Na náboru a samotném výběrovém řízení se podílí zejména současný EB tým. Dle mého názoru, kvalitní kandidáti na pozice ve výkonném vedení by měli již ve výběrovém řízení prokázat určitou úroveň znalostí a dovedností z funkčních oblastí, o které se ucházejí. Pokud přece jenom tito členové neměli v minulosti možnost zkušenosti z dané oblasti získat, měli by alespoň disponovat určitým minimem znalostí, jak z funkční oblasti, tak i samozřejmě ohledně organizace AIESEC. Tímto se prokáže nejen jejich motivace a proaktivní přístup, ale také dojde k zefektivnění procesu transition. EB členové nebudou ztrácet čas vysvětlováním základů a mohou se věnovat do hloubky funkčním záležitostem.

Ve fázi přípravy tedy navrhuji:

- *začít již měsíc před samotným transferem;*
- *zajistit, aby viceprezidenti již při výběru do výkonného vedení disponovali určitou úrovní znalostí nebo zkušeností.*

Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že není problém začít dříve s přípravou. Větším problémem však je zabezpečit efektivitu přípravy. Jelikož během ledna probíhá na vysokých školách zkouškové období, je pro viceprezidenty často problém skloubit zkoušky s prací v organizaci AIESEC. Z tohoto důvodu bývá příprava často zanedbávána.

Na základě rozhovorů jsme se tedy shodli, že je lepší vést viceprezidenty během celého funkčního období k tomu, aby všechny informace, procesy, kontakty apod. dokumentovali a mysleli na to, že vše budou muset předat svým nástupcům. Příprava bude začínat již od ledna s tím, že se musí respektovat studijní povinnosti všech členů.

Můj druhý návrh se setkal s větším úspěchem. Každý kandidát do výkonného vedení by měl již při výběrovém řízení disponovat určitým minimem znalostí a zkušeností, které je předem definováno. Pokud jedinec neměl v minulosti příležitost získat zkušenosti z dané oblasti, musí vyvinout svou aktivitu a požádat stávajícího viceprezidenta o dostupné informace a dokumenty, které mu pomohou získat obecný přehled z funkční oblasti, o kterou se uchází. S respondenty jsme se shodli, že se tímto nejen zefektivní následné vzdělávání, ale také prokáže motivace, postoj a proaktivita ucházejících se jedinců, což hraje v neziskové organizaci stěžejní roli.

4.5 Transfer

Po zvolení nového týmu EB a přípravě následuje fáze transferu. Během této etapy musí být předány veškeré informace, kontakty, znalosti, zkušenosti apod., které budou noví viceprezidenti potřebovat k výkonu své funkce. Trvání samotného transferu je pouze jeden měsíc, z tohoto důvodu hraje příprava tak důležitou roli. Vzdělávání probíhá nejčastěji formou one-to-one. Kdy stávající viceprezident vzdělává svého nástupce. Jedná se tedy o funkční neboli odborné vzdělávání.

4.5.1 EB meeting

V této fázi také členy čeká první EB meeting, kdy současný EB tým vzdělává a informuje nově zvolené členy výkonného vedení. Na těchto poradách se probírají oblasti, které jsou společné všem pozicím, jedná se zejména o plán a strategii pobočky, jejich záměrech, návrzích do dalšího funkčního období, rozdělení funkčních pozic, zodpovědností apod. Celkem nás čekají dvě pracovní porady výkonného vedení. První je ve fázi transferu těsně po zvolení nového týmu a druhá porada je těsně před začátkem nového funkčního vedení (tzv. předání pozic novému EB týmu). Obecně se na poradách výkonného vedení probírají následující záležitosti:

- aktualizace **plánu pobočky** a stanovení plánu pro následující období;
- současná **situace na pobočce**, její postavení v rámci AIESEC ČR, výsledky minulých období, projekty (které již proběhly/probíhají/měly by proběhnout);
- **legislativa** pobočky;
- **pozice ve výkonném vedení** (jejich funkce, zodpovědnosti, přesné vymezení popisu práce, s kým spolupracují apod.)
- **týmová spolupráce**, vedení pobočky, práce s lidmi apod.

4.5.2 Národní konference

Ve druhé polovině února také proběhne národní konference, jejímž záměrem bude během čtyř dnů doručit novým EB členům maximum znalostí potřebných k výkonu jejich

funkce. Tuto konferenci pořádá národní vedení a je určena pro nově zvolené viceprezidenty všech poboček v České republice. Cílem je nejen nové EB členy vzdělat, ale také je mezi sebou seznámit a týmově stmelit, což je stěžejní pro budoucí spolupráci (nejen týmy výkonného vedení na jedné pobočce, ale také týmy viceprezidentů stejných funkcí ze všech poboček naší republiky). Na této konferenci se obvykle řeší:

- AIESEC – historie, poslání, vize, produkty;
- plán AIESEC ČR, jakým způsobem se na něm podílejí jednotlivé pobočky;
- výsledky AIESEC ČR v minulosti, úspěchy, neúspěchy;
- projekty na národní úrovni;
- funkční transition (rozdělení dle viceprezidentů jednotlivých funkcí);
- apod.

Na základě mých zkušeností i názorů většiny respondentů je úroveň těchto konferencí vysoká (jak už jsem zmínila výše). Pokud bych něco mohla změnit, určitě bych zahrнула do agendy této národní konference *aktivitu pro rozvoj měkkých dovedností formou tréninků (včetně outdoor), případových studií, simulací apod.*

Také bych doporučila, aby *čas věnovaný funkční transition (jeden a půl dne), byl zkrácen pouze na půl dne*. Rozhodně nechci tuto oblast podceňovat, jen si myslím, že funkční oblast je podrobně probírána na lokální úrovni, kde je veškeré vzdělávání přizpůsobeno realitě samotné pobočky. Protože situace na pobočkách se značně liší, často není funkční vzdělávání ze strany MC relevantní a aplikovatelné. Z vlastní zkušenosti dokážu říci, že velká řada doporučených postupů, návrhů apod. byla pro naši pobočku nepoužitelná.

Naopak velmi užitečnou jsem shledala diskusi mezi viceprezidenty stejných funkčních pozic. V těchto diskusích jsem se sama vždy dozvěděla mnoho zajímavého, osvědčených rad, postupů, tipů apod.

Navrhuji, aby národní konference byla zaměřena zejména na organizaci AIESEC a rozvoj měkkých dovedností, které členové, jako lídři pobočky budou potřebovat. Funkční oblast bych zkrátila na půlden, který by byl věnován zejména týmové diskusi mezi viceprezidenty různých poboček.

Na základě rozhovorů s prezidenty pobočky (ať už stávajícím nebo bývalými) jsme

došli k závěru, že program národní konference můžeme ovlivnit jen minimálně. Všichni jsme se shodli na tom, že funkční oblasti by se měly probírat především na jednotlivých pobočkách a konference se může zaměřit i na jiné oblasti (např. rozvoj měkkých dovedností). Národní vedení se však musí řídit nařízením AIESEC International (globální vedení), které ukládá, co má agenda jednotlivých národních konferencí obsahovat. I když můj návrh byl podpořen respondenty, není zatím možná jeho aplikace.

4.5.3 Lokální konference

Na počátku měsíce března navrhuji uskutečnit další konferenci, tentokrát na lokální úrovni. Tato konference bude jakýmsi završením etapy transferu. Protože se nyní nacházíme v polovině procesu, kdy máme první obtížnou část za sebou, pojala bych tuto konferenci méně náročnou formou a doporučuji se soustředit zejména na rozvoj měkkých dovedností, vzdělávání formou případových studií a simulací, team building, osobní rozvoj a motivaci. V příloze č. 4 naleznete návrh agendy.

Respondentům se můj návrh líbil. Souhlasili s tím, že je lepší tuto konferenci pojmout oddychovou formou a zaměřit se zejména na rozvoj měkkých dovedností a team building. Jedinou překážku, kterou jsme viděli, byly finance. Záleželo by na finanční situaci, ve které by se pobočka v době před konáním konference nacházela. Na základě rozhovorů jsme došli k závěru, že pokud by to finanční rozpočet dovolil a konference by se opravdu konala, bylo by vhodné vytvořit přibližně tři měsíce před konferencí organizační tým, který by měl za úkol mimo jiné zajistit externí partnery nebo alumni, kteří by organizaci poskytli vzdělávací aktivity. Ve většině případů jsou tyto aktivity ze strany externistů nebo alumni členů poskytnuty bezplatně, AIESEC hradí pouze dopravu na místo konání, případně ubytování.

Co se týče mého návrhu agendy, k tomu neměli respondenti výtky. Někteří z nich mi však vysvětlili, že v praxi proces vytváření agendy probíhá odlišným způsobem. Nejdříve se zajistí lektori, následně se obstará seznam nabízených aktivit, které jsou schopni účastníkům doručit a dle tohoto seznamu se tvoří obsah agendy. Po zamyšlení jim musím dát za pravdu. Protože AIESEC je neziskovou organizací, která neplatí za vzdělávací aktivity, nemůže si diktovat podmínky jako společnosti výdělečného charakteru.

4.6 Koučink/mentoring

Jak už jsem zmínila, příprava hraje v procesu vzdělávání velmi důležitou roli, stejně jako samotný transfer. Podle mého názoru, ale nemůžeme tento proces ukončit pouze transferem. Působí to na mě dojmem „něčeho nedotáhnutého do konce“. Soudím i z toho důvodu, že sama vím, jak proces transition probíhá v praxi. Viceprezident končící své funkční období se snaží rychle předat maximum informací a tím to často pro něj končí. Svou práci si odvedl a nezajímá se o to, jestli jeho nástupce je opravdu dobře připraven na funkci ve výkonném vedení.

Proto navrhuji, aby celý proces vzdělávání nových EB členů byl završen třetí etapou koučování/mentorování. Samozřejmostí je doručení současným členům EB vzdělání v oblasti koučinku a mentoringu na kvalitní úrovni, což v AIESEC dle mého názoru nebude tak složité, a to díky externím partnerům nebo zkušenějším členům, kteří se této problematice věnují. Osobně si myslím, že tato příležitost je skvělou motivací pro členy AIESEC a významně přispěje k jejich osobnímu rozvoji. Vzdělání v této oblasti by bylo jinak finančně velice nákladné a jako „nečlenové“ organizace by jen těžko hledali příležitost k uplatnění těchto metod v praxi.

Fáze koučování je dobou, kdy jsou zvolení členové pozorováni a jejich teoretické znalosti získané ve fázi transferu aplikovány do praxe (za případné podpory současného EB). I když se jedná o poslední stadium transition, přikládám mu stejnou důležitost jako dvěma předešlým a považuji za stěžejní, aby současní členové EB byli připraveni nabídnout svou pomoc, bude-li potřeba. Viceprezidenti si mohou vybrat, zda využívat techniku koučinku nebo mentoringu.

Mentoring je dle mého názoru vhodnější, pokud se jedná o osoby, které dosud nezískali dostatečné znalosti z dané problematiky. Mentorem obvykle bývá zkušenější osoba (např. současný VP Financí) a mentee méně znalá osoba, neboli „nováček“ (v našem případě by se jednalo o nově zvoleného VP Financí). Mentoring je metodou, jakou mentoři předávají své znalosti a radí těm méně zkušeným - mentee. Mentor také pomáhá svému svěřenci poznat sebe sama, svůj potenciál a schopnosti.

Koučink je technikou, ve které se spíše jedná o osobní rozvoj člověka. Kouč svého svěřence podporuje, konfrontuje a napomáhá k objevení nových možností pro řešení

problémů a nových způsobů chování. Pokud srovnáme koučink s mentoringem, hlavní rozdíl je v tom, že kouč neposkytuje rady, jak situaci řešit, ale pomocí otázek se snaží, aby svěřenec přišel sám na řešení, tím, že si zodpoví na dotazy kladené koučem.

Pokud se jedná o popisovanou situaci vzdělávání nových členů EB na pobočce, záleží samozřejmě na samotných jedincích, vyberou-li si metodu koučinku nebo mentoringu. Obě napomáhají ke zvyšování výkonu. Protože jsou však noví viceprezidenti teprve ve fázi učení a jejich znalosti dané oblasti často nebývají dostačující, doporučuji nejdříve používat metodu mentoringu. Koučink doporučuji těm členům, kteří již v minulosti získali dostatek vědomostí a zkušeností ve funkční oblasti a zároveň mají oba (kouč i koučovaný) možnost v koučování pokračovat nejen po dobu jednoho měsíce, ale i během nového funkčního období. Koučování po dobu jednoho měsíce nemá dle mého názoru smysl. Čím déle koučinkový vztah trvá, tím efektivnějším a mocnějším nástrojem ve vztahu k pracovnímu výkonu se stává.

Tento návrh se respondentům líbil ze všech nejvíce. Všichni souhlasili s mým tvrzením, že starší viceprezidenti se snaží rychle odbýt transition a dále se nestarají o to, jak si noví členové EB počínají. Tato poslední etapa by dle jejich názoru výrazně přispěla k efektivitě celého procesu vzdělávání a ještě více by přispěla k osobnímu rozvoji členů v organizaci. Na základě rozhovorů se všichni shodli, že zavedení této etapy je běh na dlouhou trať, ale respondenti rozhodně souhlasili s implementací. Bývalí viceprezidenti podotkli, že koučování i mentorování jsou skvělými příležitostmi, jak využít zkušené členy AIESEC, kteří ukončili svou funkci ve výkonném vedení, což může přispět jak k jejich rozvoji, tak i k výkonu celé pobočky. Jediným problémem mohou být členové výkonného vedení, kteří se chystají organizaci ihned po ukončení jejich funkčního období opustit.

4.7 Vyhodnocení transition

Transition by měla být zakončena vyhodnocením, které nám pomůže určit efektivitu celého procesu, úspěšnost nových implementací apod. Díky tomuto hodnocení pak členové mohou pracovat na zdokonalení této oblasti vzdělávání.

Po dobu mého působení ve výkonném vedení nebyly na pobočce používány žádné nástroje, které by byly určeny k měření efektivity transition. Z osobních rozhovorů se členy

současného výkonného vedení jsem se dozvěděla, že se situace nijak nezměnila a společně jsme se shodli na tom, že je třeba vymyslet *nástroje určené zejména k průběžnému, ale také samozřejmě i konečnému hodnocení transition*. Proto jsem respondentům představila svůj návrh hodnocení transition. Opět jsem si vytvořila tři oblasti, ve kterých musí být EB vzděláno. Následně jsem přidala nástroje, které bych doporučila členům EB k vyhodnocení jednotlivých oblastí.

Tab. č. 4.7.1: Nástroje doporučené k vyhodnocení transition

Oblast vzdělávání	Doporučené nástroje/metody/techniky
AIESEC	<i>Znalostní testy (písemné i virtuální)</i>
Funkční oblast	<i>Testy k ověření znalostí teoretických poznatků; případové studie; simulace; pověření úkolem.⁷³</i>
Měkké dovednosti	<i>Assessment centra; zpětná vazba.</i>

Poslední návrh se respondentům líbil a uznali, že je opravdu potřeba vymyslet nástroje k hodnocení transition. Akorát jsem dle jejich vyjádření pochopila, že by bylo vhodnější a také efektivnější unifikovat tyto nástroje pro všechny pobočky v naší republice. Respondenti působící v současném EB týmu se shodli, že tato oblast je opravdu slabým místem transition již po dlouhou dobu a tento návrh podpoří na národní konferenci, kde budou mít možnost prodiskutovat zmíněné téma i se členy jiných poboček.

⁷³

Příklad: Nově zvolený VPXD má za úkol zařídít víza a pracovní povolení pro zahraničního praktikanta. Přitom je pozorován současným VPXD, který je připraven mu v případě potřeby nabídnout pomoc.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě osobních rozhovorů s vybranými členy AIESEC předložit návrhy, které by pomohly organizaci zdokonalit proces transition (neboli vzdělávání členů výkonného vedení).

Již před psaním mé práce mě napadala spousta doporučení, díky kterým může být systém vzdělávání v AIESEC efektivnější. Při tvorbě třetí části práce, kdy jsem popisovala současný stav zmíněného vzdělávání, jsem se v těchto návrzích nejen utvrdila, ale také přišla na mnoho dalších vylepšení. Finálně jsem tedy předložila následující návrhy:

1. *Začít se připravovat na transition již měsíc před samotným transferem.* Po osobních rozhovorech s vybranými členy výkonného vedení (ať už bývalého nebo současného) jsme společně došli k závěru, že není problém prodloužit etapu přípravy. Problémem je zajistit zejména efektivitu, která je snížena z důvodu zkouškového období na vysoké škole. Členové pobočky musí společně s národním vedením přijít na řešení, které efektivitu přípravy zvýší.
2. *Stanovit určité minimum znalostí nebo zkušeností, kterými musí kandidáti do výkonného vedení disponovat.* Reakce na zmíněný návrh byly velmi pozitivní a doporučení bude v dohledné době implementováno tak, aby platilo již při následujícím výběrovém řízení.
3. *Program národní konference (pro EB členy) by měl být více zaměřen na rozvoj měkkých dovedností a znalost organizace AIESEC. Vzdělávání funkčních oblastí bude zajištěno na lokální úrovni.* Vybraní členové mi v tomto návrhu sice dali zapravdu, ale byla zpochybněna aplikovatelnost tohoto návrhu z důvodu norem stanovených z důvodu unifikace znalostí členů výkonného vedení všech poboček.
4. *Po fázi transferu bude následovat lokální konference zaměřená na teambuilding, motivaci, měkké dovednosti apod.* Tento návrh se setkal s úspěchem. Jedna třetina respondentů zmínila možné finanční problémy, které by ale mohly být minimalizovány díky organizačnímu týmu vytvořeného z řad členů pobočky a dostatku času na zajištění programu. Lokální konference by se měla poprvé konat během následující transition.
5. *Po fázi transferu v procesu transition zavést etapu koučinku/mentoringu.* Zmíněný návrh se setkal s největším úspěchem a bude rovněž implementován. Protože se jedná o

poměrně zásadní změnu, její implementace bude vyžadovat více času.

6. *Stanovit nástroje hodnocení transition.* Toto doporučení se respondentům také velice líbilo a bude prodiskutováno s národním vedením a viceprezidenty z ostatních poboček AIESEC ČR.

Pokud bych měla učinit shrnutí, v dohledné době by mělo výkonné vedení pobočky v Ostravě zavést návrh č. 2, 4 a 5. S tím, že zavedení návrhu č. 5 do systému vzdělávání EB členů zřejmě potrvá delší dobu. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že zmíněné návrhy mohou přispět k lepšímu výkonu organizace a jsou aplikovatelné jak na organizaci AIESEC, tak i na vybranou pobočku. Proto kopii mé diplomové práce také předávám organizaci AIESEC, pobočce v Ostravě, jako poděkování za svělou spolupráci a věřím, že mé návrhy přispějí k pozitivní změně v systému vzdělávání členů výkonného vedení.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK F.; KOŠŤAN P.; ŠULEŘ O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-245-1118-5.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-274-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN: 978-80-254-0698-4.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN: 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Personální řízení 2. Část 1*. Praha: VŠE 2002. 136 s. ISBN 80-245-0279-8.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha 2003. ISBN: 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBR, M.; PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M.; STÝBLO, J. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WHITMORE, J. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 125 s. ISBN 80-58603-75-6.

Seznam internetových zdrojů

- *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [cit. 10. 5. 2010] Dostupné na WWW: <<http://www.needful.cz/web/view.php?navezclanku=vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci&cislocclanku=2009060001>>.
- *WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC INTERNATIONAL* [cit. 27. 6. 2010] Dostupné na WWW: <<http://www.aiesec.org/>>.

- *WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC BRNO* [cit. 21. 6. 2010] Dostupné na WWW:
<[http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZEC
H%20REPUBLIC/AIESEC%20BRNO/AIESEC_Brno/](http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZEC%20H%20REPUBLIC/AIESEC%20BRNO/AIESEC_Brno/)>.
- *WIKIPEDIA AIESEC* [cit. 6. 6. 2010] Dostupné na WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Aiesec>>.
- *WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC OSTRAVA* [cit. 6. 6. 2010] Dostupné na WWW:
<[http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZEC
H%20REPUBLIC/AIESEC%20OSTRAVA/About_AIESEC/AIESEC_xR/](http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZEC%20H%20REPUBLIC/AIESEC%20OSTRAVA/About_AIESEC/AIESEC_xR/)>.

Interní zdroje AIESEC (v anglickém jazyce)

- *AIESEC ANNUAL REPORT 2008*
- *Job description of EB members*
- *LC Transition Planning Delivery*
- *LCP Transition Plan*
- *Transition Theory*
- *Transition Process*
- *Suggested Transition Flow*
- *Aplikace do EB 2008/2009*

Seznam zkratek

AI (*AIESEC International*) – Globální centrála AIESEC

PAI (President of AIESEC International) – Prezident globální centrály

MC (Member Committee) – Národní vedení

MCP (Member Committee President) – Prezident národního vedení

LC (Local Committee) – Pobočka

LCP (Local Committee President) – Prezident pobočky

EB (Executive Board) – Výkonné vedení pobočky, viceprezidenti

VPF (Vice-president Finance) – Viceprezident financí na pobočce

VP ER (Vicepresident External Relations) – Viceprezident ve věci vztahů se zákazníky

VP TM (Vicepresident Talent Management) – Viceprezident oblassti řízení lidských zdrojů

VP ICX (Vicepresident Incoming Exchange) – Viceprezident zahraničních odborných stáží pro zahraniční studenty

VP XD (Vicepresident Exchange Delivery) – Viceprezident zprostředkování zahraničních odborných stáží pro tuzemské studenty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. července 2010

.....
Michaela Obajtková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Svážná 10, 736 01 Havířov-Bludovice

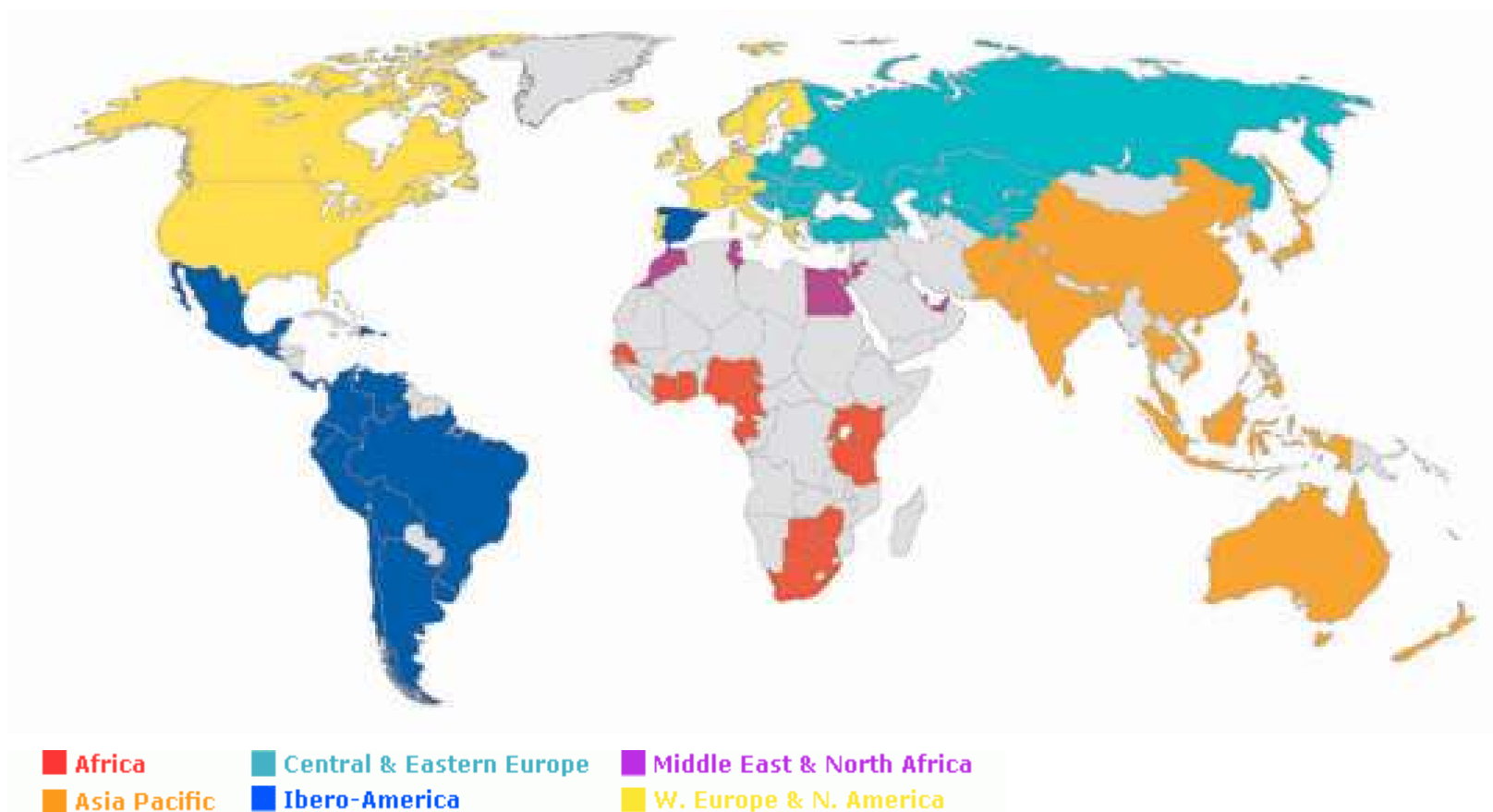
Seznam příloh

- 1.** Působnost AIESEC ve světě
- 2.** Organizační struktura AIESEC ČR
- 3.** Aplikace do výkonného vedení z období roku 2008/2009
- 4.** Návrh agendy lokální konference

Příloha č. 1

Působnost AIESEC ve světě

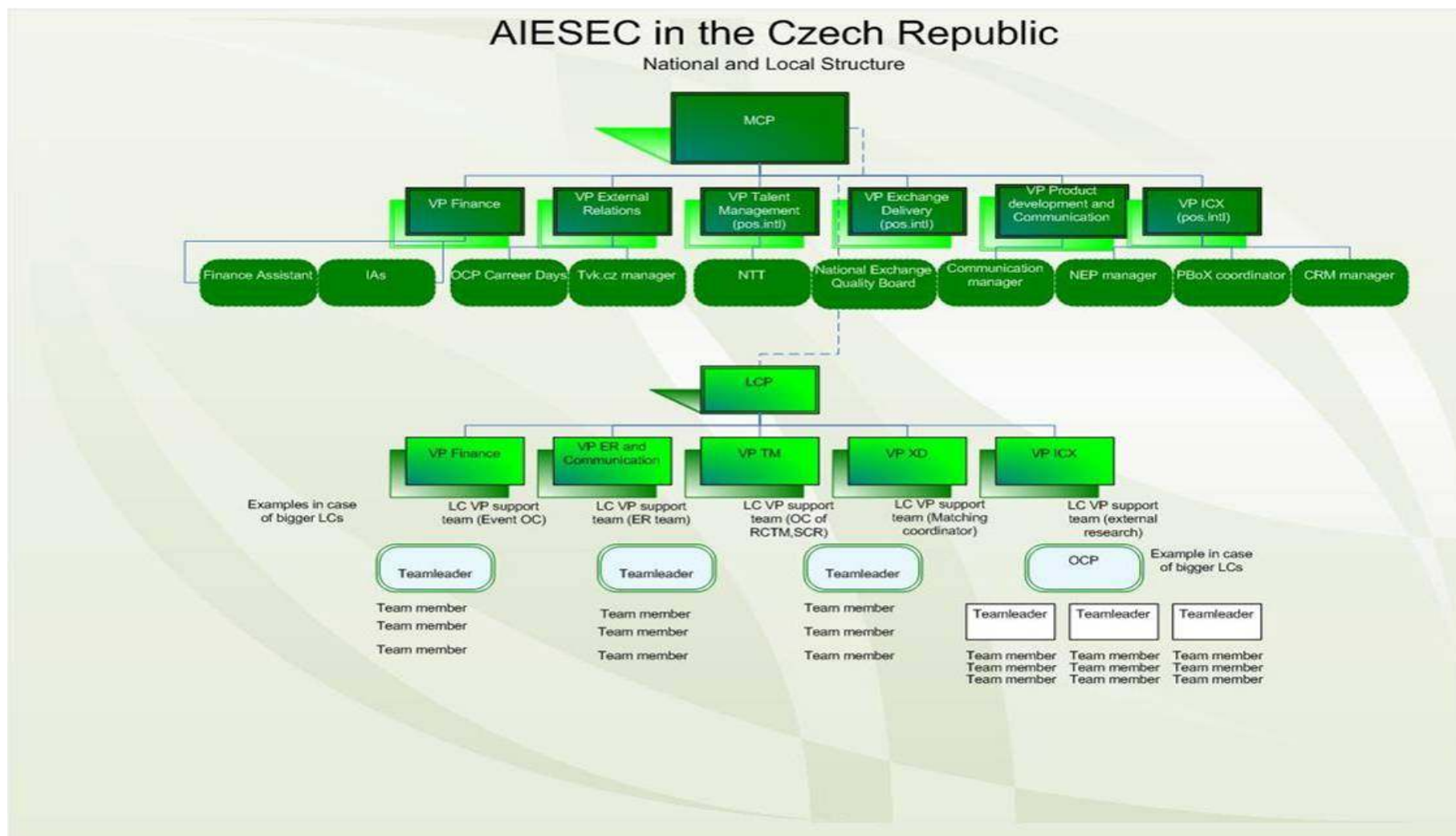
AIESEC působí ve 107 zemích a teritoriích.



Zdroj: *WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC OSTRAVA; AIESEC VE SVĚTĚ* [cit. 9. 6. 2010] Dostupné na WWW:

<http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZECH%20REPUBLIC/AIESEC%20OSTRAVA/About_AIESEC/AIESEC_ve_svete/>.

Organizační struktura AIESEC ČR



Zdroj: WEBOVÉ STRÁNKY AIESEC INTERNATIONAL [cit. 27. 6. 2010] Dostupné na WWW: < <http://www.aiesec.org/> >.

Příloha č. 3

Aplikace do výkonného vedení z období roku 2008/2009

Osobní údaje

1. Osobní údaje

Jméno a příjmení	
Přezdívka	
Datum narození	
Adresa	
E-mail	
Telefon	

2. Introduce yourself (use up to 300 words) - in English

3. Jakými hodnotami se ve svém životě řídíš?

4. Prosím, přilož 3 fotky, které tě nejlépe popisují.

5. Jaké máš koníčky, zájmy?

Znalosti a schopnosti

6. Popiš svou dosavadní AIESEC experience

Rok	Pozice	Dosažené výsledky

7. Popiš svou zkušenost mimo AIESEC

Rok	Pozice	Dosažené výsledky

8. Kterých lokálních, národních a mezinárodních konferencí ses účastnil/a a jakou roli jsi zde hrál/a (delegát, facilitátor, OC).

Rok	Konference	Role - delegát, facilitátor, OC
	Mezinárodní	
	Národní	
	Lokální	

9. Jak a které jazyky ovládáš? (Úroveň - Native, Excellent, Good, Basic)

Jazyk	Mluvené slovo	Psané slovo

Pokud máš jakýkoliv certifikát z cizího jazyka, vypiš zde jaký:

10. Jaké by podle tebe měl mít EB člen schopnosti a jak je naplňuješ?

Osobní rozvoj

11. Jaký byl tvůj největší úspěch a neúspěch v AIESEC a co ses z něho naučil/a?
12. Vyjmenuj tvé tři silné a slabé stránky.
13. Čeho by jsi chtěl/a dosáhnout v AIESEC?
14. Čeho by jsi chtěl/a dosáhnout v následujících pěti letech? Jak ti AIESEC napomůže ke splnění tvých cílů?

- 15. Proč ses rozhodl/a aplikovat do EB a jaké bude tvé unikátní přispění jako EB člen?**
- 16. Na které 2 pozice v EB aplikuješ? Napiš právě dvě.**
- 17. Jakých měřitelných výsledků chceš dosáhnout v každé z těchto dvou pozicích?
Odpověz maximálně vyčerpávajícím. Vypiš každou pozici zvlášť.**
- 18. Jaké jsou tvé 3 hlavní priority pro každou pozici zvlášť?**
- 19. Jaká je role EB člena a jak ji budeš naplňovat?**
- 20. Jaké znalosti ještě potřebuješ načerpat, abys mohl/a plně a dobře vykonávat pozici EB člena?**
- 21. Jaké jsou silné a slabé stránky tvých preferovaných pozic v EB? Jak bys na nich stavěl/a, resp. snažil/a je vylepšit?**
- 22. Jak vypadají EB pozice po tvém termu? Jakých výsledků jsi dosáhl/a? Jaké dlouhodobé strategie fungují? Popiš zvlášť obě preferované pozice.**
- 23. Jak si představuješ spolupráci s LCP, dalšími členy EB, EB supportery, teamleadry, MC, Alumni a externisty? (Prosím, rozepiš se pro každou skupinu zvlášť)**
- 24. Chtěl/a bys ještě něco dodat a my jsme se na to nezeptali?**

Příloha č. 4

Návrh agendy lokální konference

[illegible]

Zdroj: vlastní zpracování

